

لماذا العمل الجيد هو الناجح

who cares wins

why good business is better business

David Jones

ترجمة د. هبة عجينة



أن الكتاب مقنع إلى حد كبير بالحالة الأمريكية الجيدة للأعمال والتي تري أن التسويق الجيد يلعب دورا في طريق المستقبل.

Arianna Huffington ,President and Editor–in–Chief, The Huffington Post Media Group

أنه كتاب جيد مكتوبا بوضوح ورسالته عميقة متجددة يهتم بالأخلاق كما أو أكثر مما يهتم بالجانب المالي،نشكر الله علي David Jones،

John Simpson, author, Journalist and BBC World Affairs Editor

نادرا ما يعبر عنوان مميز عن محتوي كتابه . ماذا نتوقع من رجل إعلانات ذكي ؟ أن ديفيد جونز يوضح ذكاؤه في الأعمال ولمحته الثاقبة عن المستقبل دون العمل الإعلاني.

Paul Polman, CEO, Unilever PLC

إن الكتاب مرشد عظيم لرؤيته كيفية مشاركة العمل بفاعلية في انتقال العالم إلي الأكثر دواما.

Professor Muhammad Yunus

يوضح هذا الكتاب أنه في عالم أعمال اليوم يجب أن يكون أثر الشركة الاجتماعي اهتمام حيوي لتحقيق نجاح دائم

Duncan Niederauer, CEO, NYSE Euronext

كان لا يمكن لهذا الكتاب أن يصدر في وقت أفضل

Tex Gunning, CEO, AkzoNobel Decorative Painting

يعطي الكتاب دليلاً واضح علي أن المستقبل الثري للشركات التي ترضي توقعات حملة الأسهم فقط

Professor Klaus Schwab, Founder and Executive Chairman, World Economic Forum

رسالة واضحة لقادة الأعمال ، إن النجاح يأتي من خلال خلق القيمة عوضا عن اقتناصها أحيانا

Jean–Francois van Boxmeer, Chairman of the Executive Board and CEO, Heinken

من يهتم يفوز

لماذا العمل الجيد هو العمل الناجح

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights

"© Euro RSCG Worldwide , LLC"

"This translation of WHO CARES WINS : WHY GOOD BUSINESS IS BETTER BUSINESS 1/E is published by arrangement with pearson Education Limited"

حقوق الطبعة العربيـة

عنوان الكتاب: من يهتم يفوز
لماذا العمل الجيد هو العمل الناجح

تأليف: ديفيـد جونز

ترجمة: د. هبة عجينة

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2013-2014

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر



تليفـون : (00202) 22739110
فاكس : (00202) 22759945
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

حقوق النشر:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتـدريب والنـشر ولا يجـوز نـشر أي جـزء مـن هـذا الكتـاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله عـلى أي نحـو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونيـة أو ميكانيكيـة أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

جونز، ديفيـد
من يهتم يفوز: لماذا العمل الجيد هو العمل الناجح/ تأليف Divid Jones،
ترجمة: هبة عجينة - القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر، 2014 - ط1
207 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-035-4
1- الشركات - تنظيم وإدارة
2- المسئولية الإدارية
3- إدارة الأعمال
أ - عجينة، هبـة (مترجم)
ب- العنوان
ديوي: 658,045
رقم الإيداع : 2013/17203

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف - ولا تعتبر بالضرورة عن رأي النـاشر الـذي لا يتحمـل أي مـسئولية قانونيـة فـيما يخـص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجـات القـارئ أو أي نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.

" تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة
صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق "



من يهتم يفوز

لماذا العمل الجيد هوالعمل الناجح

تأليف

David Jones

ترجمة

د. هبـــة عجينـــة

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2014

هناك العديد من المشاكل الرئيسية التي تواجه العالم اليوم. وكما يقول ديفيد جونز في كتاب له بعنوان من يهتم بالعميل يحظ بالتقدير: فإن الأنشطة التجارية تتحمل على حد سواء المسئولية والفرصة لتكون جزءا من الحل ويجب أن تكون قوة رئيسية من أجل الخير في المساعدة على حل بعض المشاكل الأكثر إلحاحا في عصرنا" .

رئيس الأساقفة الفخري ديزموند توتو.

دقيق، بارع ومباشر

بوب جولدف **KBE**، موسيقار وناشط.

"الأنشطة التجارية الكبرى ليست مجرد قوة للصالح العام في اقتصادنا فحسب بل هي قوة للصالح العام في مجتمعنا أيضًا. إذ أنهم لديهم السلطة والإبداع والعمل المؤسسي لمساعدتنا في معالجة بعض التحديات الاجتماعية الأكثر إلحاحا والتي نواجهها. كما يشرح ديفيد جونز في هذا الكتاب المهم، ما سيسجل المستقبل من قصص لنجاح تلك الشركات التي تدرك حقا القيم الاجتماعية والاقتصادية كما أنهم يدركون الفرق الذي نستطيع أن نصنعه من خلال القرارات التي نتخذها" .

رئيس الوزراء البريطاني، فخامة ديفيد كاميرون

"يُركز ديفيد جونز على الاتجاهات الأكثر إلحاحا وتأثيراً في عصرنا: فالشركات التي تُدرك تحقيق ذلك عن طريق المنفعة العامة، يمكنها في نهاية المطاف تعزيز المُحصلة النهائية. كتاب من يهتم بالعميل ينل التقدير يجعل الموقف الذي تتبناه الشركات الأمريكية ليس مجرد حيلة تسويقية جيدة، بل هو السبيل للمستقبل."

أريانا هافينجتون، مدير ورئيس تحرير،

مجموعة هافينجتون بوست ميديا جروب

في كتابه من يهتم بالعميل ينل التقدير يلفت ديفيد جونز نظرنا إلى أن قضية صاحب الأرباح الكبرى في مجال الأعمال التجارية هي تلك التي تعمل بشفافية وصدق. في عالم متواصل مستمر من خلال التكنولوجيا الاجتماعية، يجب أن يصبح الانفتاح والسرعة هما المحوران الأساسيان للأعمال. سوف يُحفزك كتاب ديفيد جونز لتلعب دور المتكامل في منظومة التغيير".

شيرل سانبيرج، الرئيس التنفيذي للعمليات في الفيسبوك

"نادرا ما نجد عنوان كتاب يعكس جوهر الكتاب كاملاً. وماذا تتوقعون من رجل إعلانات ذكي. حتى الآن، في من يهتم بالعميل ينل التقدير يبين ديفيد جونز أكثر من ذلك بكثير: فهو رجل أعمال ذو نظرة ثاقبة للمستقبل، وهي لا تنتمي إلى أولئك الذين يدافعون عن المدرسة القديمة في ممارسة الأعمال التجارية.

تحيط قوى التغيير بنا من كل جانب، حيث نجد المواطنين ذوى الأدوات التكنولوجية المؤثرة والمستهلكين أصحاب الوعي الاجتماعي والكوكب الذي في محنه والحكومات غير القادرة أو غير الراغبة يزيدون بشكل جماعي من مستوى التحدي.

يمكن للأنشطة التجارية، بل يجب، أن تكون جزءا من الحل. لكنها ستتلقى ضربات قوية، ولا لفتات واهنة. ولهذا السبب التزمت شركة يونيليفر بمضاعفة حجمها في الوقت نفسه الذي خفضت فيه تأثيرها على البيئة. وكما يقول جونز، مثل هذه المبادرات ليست بالشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به، ولكنها الطريقة الوحيدة لبناء الأنشطة التجارية الناجحة والقادرة على المنافسة على المدى الطويل".

بول بولمان، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر**PLC**

"لا يمكن لنشاط تجارى أن يظل قادراً على المنافسة دون توجيه كل مستوى من مستويات النشاط نحو مفهوم المسئولية الاجتماعية. يكشف كتاب ديفيد جونز من يهتم بالعميل ينل التقدير القوى المؤثرة في العمل على رجال الأعمال مثل المبادئ الأساسية والرؤية التي يحتاجونها واضحة لتجعل أعمالهم التجارية ناجحة، وكيف ستكون النتيجة لأجل مجتمع أفضل".

البروفيسور محمد يونس

يكشف جونز الغطاء عن القوة الناشئة التي تُشكل مستقبل الأعمال موضحاً الحاجة إلى النظر في الأثر الاجتماعي - واغتنام الفرصة الناجمة عن ذلك والتي سوف تساعد على تحديد الرابحين والخاسرين في عالم الأعمال في الغد القريب. فالحكم الرشيد والشفافية وإدارة أعمال الشركات كانت دوماً جزءاً من نموذج أعمالنا في بورصة نيويورك يورونكست لأنهم جزء منا وما نفعله. ويبين ديفيد جونز في هذا الكتاب، إن عالم الأعمال اليوم، يجب أن يكون تأثير الشركة على المجتمع هو أمر ضروري من أجل تحقيق النجاح المتواصل"

دنكان نيدرور، الرئيس التنفيذي لبورصة نيويورك، يورونكست

"لم يكن من الممكن لهذا الكتاب أن يأتي في توقيت أفضل. فالتحديات التي يواجهها العالم يمكن حلها إذا بدأ مجتمع الأعمال لدمج جدول أعماله الاقتصادي مع مسئولياته الاجتماعية والبيئية. يزيد هذا الكتاب من مستوى ثقة رجال الأعمال وإيمانهم بأن دمج جدول الأعمال الاقتصادي والبيئي

سوف يخلق معنى تجاريًا مقبولاً لدى المستهلكين في مستقبل سوف ستندمج فيه خيارات العلامة التجارية الخاصة بهم احتياجاتهم الاجتماعية ومسئولياتهم البيئية."

تكس جاننج، المدير التنفيذي، شركة أكزونوبل لدهانات الزينة

يكشف كِتاب ديفيد جونز من يهتم بالعميل ينل التقدير تحديا حقيقيا لرجال الأعمال، فهو يُركز ليس فقط في الأداء ولكن على نطاق أوسع لتأثير أعمالك على المجتمع وكوكبنا. ورسالته التي يبين فيها أن الأنشطة التجارية في المستقبل سوف تضطر إلى القيام بما يخدم المنفعة العامة على حد سواء هو رأى صحيح وفي التوقيت المناسب.

راكش كابور، المدير التنفيذي، شركة ريكت بينكسر

يقدم كتاب "ديفيد جونز" دليلا واضحا على أنه في المستقبل فقط سوف تزدهر تلك الشركات التي تستجيب لتوقعات جميع المساهمين.

بروفيسور كلاوس شواب، المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي

الكتاب يقدم رسالة واضحة لرجال الأعمال، تفيد أن النجاح يأتي من خلال تقديم القيم للجميع بدلا من استيعاب القليل لها.

جان فرانسوا فإن بوكسمير، رئيس مجلس الإدارة التنفيذي،
والرئيس التنفيذي لشركة هاينكن

"هذا كتاب رائع مكتوب بشكل جيد وواضح، ومغزاه يثير الأفكار المتعلقة بالأخلاق ما لم تكن تتعلق بالأمور المالية فقط. نشكر الـلـه على ما قدمه ديفيد جونز!"

جون سيمبسون، كاتب، صحفي ومحرر بي بي سي للشئون العالمية

بيرسون لتقنيات التعليم

في بيرسون، نحن نؤمن بمفهوم التعلم وكل أنواع التعلم لكل الناس، سواء أكان في البيت أم في الفصل الدراسي أم في العمل فالتعلم هو السبيل لتطوير مجالات حياتنا.

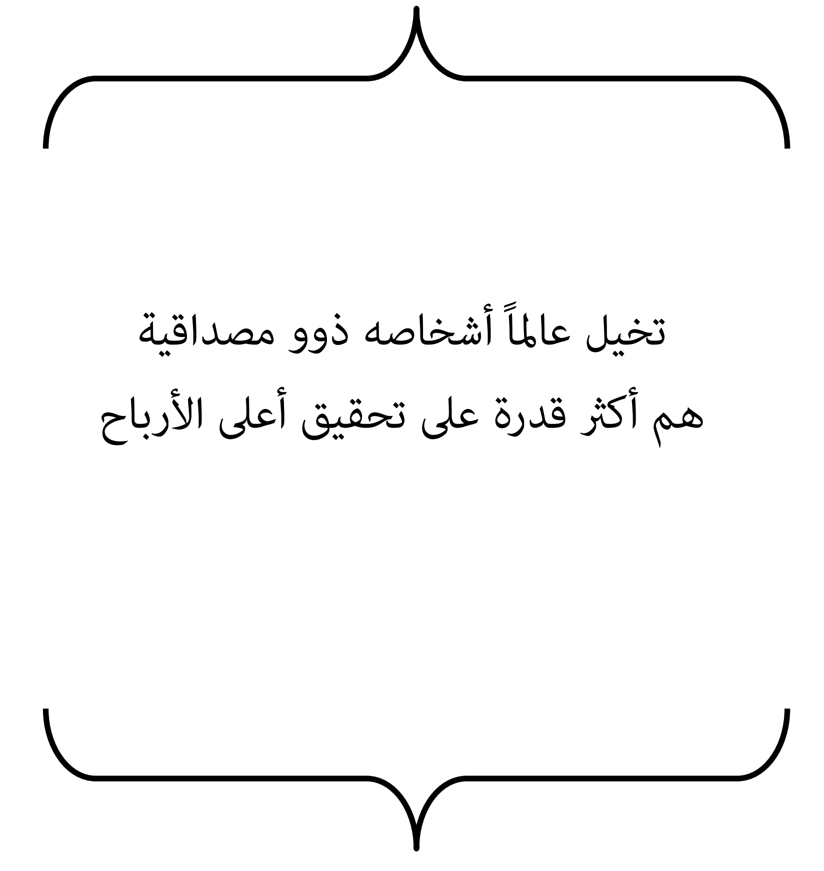
لأجل هذا، لدينا شراكة مع المؤلفين البارزين لنقدم لكم أحدث الإبداعات وأفضل التطبيقات لكي تتطوروا مع الأمور التي تهمكم في حياتكم. يمكنكم أن تتعلموا من خلال صفحتنا أو أثناء تنقلكم. نقدم لكم محتوى تعليمياً متطوراً لكي يساعدكم على الفهم سريعاً وتطبيق ما تعلمتموه.

إذا أردت أن تطور مهاراتك الشخصية أو تزيد من وتيرة تقدمك المهني أو تُصبح رائداً أكثر فاعليه أو أكثر قدره على التواصل، أو كنت تبحث عن فرص جديدة أو ببساطه تبحث عن مصدر إلهام فنحن هنا لمساعدتك على تطوير حياتك وعملك.

بيرسون هي شركة عالمية رائده في مجال التعلم. تتضمن حقيبة سنداتنا Financial Times وPenguin وDorling Kindersley ومشروعاتنا التعليمية من خلال بيرسون العالمية.

مع مرور كل يوم يدعم عملنا ازدهار التعليم وأينما أزدهر التعليم تزدهر حياة الناس

لمعرفة المزيد يرجى زيارتنا على الموقع التالي: www.pearson.com\uk



تخيل عالماً أشخاصه ذوو مصداقية
هم أكثر قدرة على تحقيق أعلى الأرباح

إهـداء

إهداء إلى أمي وأبي، لكونهم آباء رائعين ولأجل تشجيعهم لنا كي نستمتع بحياتنا إلى أقصى حد. أنظروا إلى، لقد ألفتُ كتاباً. لأخبرتكم من قبل أن درجة ممتاز التي حصلت عليها في المستوى العادي للغة الانجليزية لم تكن من قبيل الحظ والمصادفة.

إهداء إلى ألفونس، أجاثا، أوجست، وأبولين، وأتمنى أن تُدركوا يوماً ما لماذا أكثرت من السفر. وعندما تبلغوا من العمر القدر الكافي كي تُصبحوا قادرين على قراءة هذا الكتاب وكل الكتب سأكون ممدداً على الشاطئ أو أركب الأمواج أو أحتسى بعض النبيذ الأحمر. سوف تعرفون أنه ذات مرة كان لي وظيفة جيدة.

إهداء إلى كارين لأجل كل الدعم والتشجيع والمساعدة، المشورة والتسلية التي قدمتيها لي، وفوق كل شيء فهمك لرحلتنا من لندن إلى سيدني ومن باريس إلى نيويورك وخارجها.

كما أهدى كل الشكر لكل مَنْ عمل بلا كلل لمساعدتي في جعل هذا الكتاب واقعاً ملموساً وأخص منهم: كيت الرائعة وروبرتسون، لويز جاك، أنيت ستوفر، باتريك أرميتاج، اليكس سيهناوي، آن أورايلي، نانسي وين، مايكل هايمان، ومارك كوين. وأهدى الشكر لجميع الذين شاركوا في مجموعة تصميم الغلاف وأخص بالشكر وويل بيوفيتش صاحب التصميم الفائز. وأخيرا أقدم شكري إلى ليز جوستر وكل فريق شركة بيرسون.

المحتويات Contents

مقدمــة Preface

منذ ستة سنوات مضت، طُلب منى أن أتحدث في مؤتمر فكرة عصر الإعلان عن إعادة تعريف مفهوم الإبداع في الإعلان. وكان محور خطبتي أننا لو أردنا إن نعيد تعريف مفهوم الإبداع عندها يجب علينا أن نبين كيف يمكن استغلال مفهوم الإبداع لإحداث تغيير إيجابي وتحولات جيدة في العالم.

كنت أُحاول أن أُعرف مفهوماً مختلفاً للإبداع من المنظور التجاري, فنحن بارعون في صناعتنا بالإبداع الذي يغير سلوكيات الناس فنجدهم يشترون منتجاً بدلاً من مُنتج آخر. لكنك بإمكانك أن تستغل الإبداع لتغيير سلوكيات الناس بطرق تجعلهم يغيرون العالم للأفضل، كما أنني أؤمن أن هذا ليس مجرد فرصة لكنه إلزام لنا أرباب الإبداع بالإضافة إلى أننا بإمكاننا أن نستغل مواهبنا لمعالجة الأمور الأكبر التي يواجهها العالم.

تتجه الفرص والالتزامات إلى أبعد مما تصبوا إليه صناعتنا. فاليوم يتوقع المستهلكون والعاملون والمساهمين أن تصبح الأعمال أكثر تحملاً للمسئولية الاجتماعية. بل هم محبطون من طريقة سير الأمور فهم يسعون وراء التغيير. يمتلك المساهمون الرئيسيون الآن كميات جديدة من المعلومات عنك وعن قراراتك وتم دعمهم رقمياً لمعاقبة أصحاب العلامات التجارية التي لا تلبى رغباتهم واحتياجاتهم.

تُنشئ منصات التواصل الاجتماعي ما أظنه تحولاً كبيراً لمسار الأعمال عن الوصول للتليفزيون. واليوم تُفتح الأبواب التي كانت مُغلقه من قبل.

يعد هذا سبباً قوياً لعدد فردى من الأعمال وهو فرصة عظيمة للعمال والعالم بشكل عام لأنه القوة المُحركة لعاطفة المُستهلكين على منصات التواصل الاجتماعي التي سوف تُجبر العلامات التجارية على الرقي إلى معايير جديدة. أرى من وجهة نظري أن منصات التواصل الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية ليستا منفصلتين بل هما في الحقيقة مترابطتين. سنجد في العقود القادمة أن الأعمال ذات المسئولية الاجتماعية هي

الأكثر نجاحاً وسوف تجنى نصيباً كبيراً من الأرباح من وراء تأثير منصات التفاعل الاجتماعي حيث سيصبح العاملون والمساهمون والمستهلكون مدافعين متعاطفين مع العلامة التجارية والمؤسسات.

الخطر في كون واحدة من الشركات المعاقبة من المستهلكين المؤثرين بسبب فشلهم في تقديم الخدمة بالشكل الصحيح الذي يتعدى إمكانات التغيير لشركة أفضل تلبى رغبات المستهلكين. وبالفعل تم تحقيق تقدم ملموس وملحوظ. يمكنك أن تنتهز الفرصة لتفوز بالمنافسة.

بالفعل هناك عدد من الأسئلة التي تجول بخاطر رواد الأعمال. فهل التصرف بأسلوب ذو مسئولية اجتماعية سيجعل النشاط التجاري أكثر نجاحاً , أكثر ربحيه؟ وهل سيكافئني العملاء والمستهلكون مقابل ذلك؟ وهل سيكافئني مجلس الإدارة؟ وهل سيكافئني المساهمون؟ أنا على يقين أنهم سيكافئونني. فالتواصل الاجتماعي أعطى للناس قوة مؤثرة للغاية. كما أنني أؤمن بأن الناس ذوو جوهر صالح، وسوف مستخدمون هذه السمة لجعل العالم مكاناً أفضل.

عندما كنت عائداً من بوسطن العام الماضي فقدت محفظتي في محطة بوسطن الرئيسية. وفى خلال الساعتين اللتين انتابني فيهما الذعر محاولاً البحث عنها لأنها كانت تحوى الجرين كارد الخاص بي والذي لا أُسافر من دونه والذي يستغرق استخراج بطاقة بديلة عام بأكمله، فقمت بالتحدث مع العديد من الناس ورويت لهم ما حدث لي. فقال لي نصفهم تقريباً: "انس الأمر فلن تجد محفظتك مرة أخرى فالناس بطبعهم غير آمنين."

بينما قال لي النصف الآخر: "لا تقلق ستستعيد محفظتك فالناس طيبين بطبعهم."

واستعدت محفظتي مرة أخرى.

ربما ساعدني دعم النصف الآخر من الناس على تعزيز إحساسي بالتفاؤل. لكنني أؤمن بصدق أن الأعمال تتحرك بالفعل في المسار الصحيح. وأن العديد من قادة العالم

السياسيين بدأوا التحرك. فهناك سبعة مؤشرات مُبشرة من أصدقائنا في مجال الصرافة والمال. وبغض النظر عن ذلك، أنا أؤمن بأن المستهلك الاجتماعي وبالأخص جيل الشباب اللامع للألفية الجديدة سوف يقودنا جميعاً نحو التغيير وربما بوتيرة أسرع من الوتيرة التي أعتدنا عليها.

ماذا لو كنت مُخطئاً؟ ما هو وضعنا في أسوء الأحوال إذا ما انزلقنا في هذا المنزلق إلى عالم مسئول اجتماعي بشكل أفضل؟

حسناً، دعونا نتخيل أن عواقب التحول أو تحسين العمال، وخلق عالم أفضل من أجل لا شيء.

كلمة شكر للناشر

Publisher's acknowledgements

نقدم كل الشكر والامتنان لكل من يلي اسمه وساهم في إخراج مواد حقوق النشر والطبع لهذا العمل:

المجاملة اللطيفة من ديلبرت كارتون في صفحة 3 من موقع**http://thedilbertstore.com** والبيان الصحفي من **Leroy Stick** (**www.worldglobalpr.com**). صورة إعلان جيترود في صفحة 50 من تصميم ستيف بويل وإهداء من جيتوريد.

اللوحات الملونة

لوحة رقم 1 إهداء من **Corbis**، ولوحة رقم 2 و 5 إهداء من **www. agencerea. com**، ولوحة رقم 3 هي إهداء المصور **Jerome Sessini** ولوحة رقم 4 هي إهداء من المُصور **Daniel Sims** أو اللوحتان رقم 6 و 7 هما إهداء من المصور **Martyn Hicks**، أما اللوحة رقم 8 فهي إهداء من مصور الفيديو **Anthony Dodge**.

وفي بعض الحالات لم نكن قادرين على تتبع المالك الحقيقي لحقوق ملكية مواد الكتاب، ولذا نقدر أية معلومات تدلنا عنهم.

1

اعتلاء قمة المنافسة:
لماذا تحتاج الشركات الآن إلى
أن تبلي بلاء حسنًا كي تنجح؟

Out-behaving the competition:
why business now needs to
do good to do well

إن بناء السمعة أمر يحتاج إلى عشرين عامًا، بينما لا يستغرق هدمها إلا خمس دقائق فقط. وإذا أمعنت التفكير في تلك الحقيقة، ستقوم بالأشياء بطريقة مختلفة.

وارن بافيت

تغير في الاتجاه A change of direction

قبل الأزمة المالية، كان الاتجاه الأسرع نموًا في مجال الأعمال هو الاتجاه نحو المسئولية الاجتماعية، ولم تسهم الأزمة الاقتصادية إلا في الإسراع من هذا الاتجاه. لقد شهد العالم بأسره كيف أن السعي بجموح وراء الربح بكل التكاليف الممكنة قد أدى تقريبًا إلى الانهيار التام للنظام المالي والاقتصادي العالمي. واليوم تسعى الكثير من الشركات وراء تغيير الطريقة التي تعمل بها بعد أن أدركت أن فلسفة "الربح بغرض الربح" لم تعد المفتاح وراء النجاح الدائم. لم تعد الشركات تنظر إلى الأداء الجيد والأداء الرائع على أنهما بديلان لأحدهما الآخر.

إجمالاً، زادت الأزمة من توقعات المستهلكين بأن تقدم لهم الشركات الكثير بقدر ما تحصل عليه منهم. ودوي أصواتهم بالفعل مؤثر بدرجة كبيرة، ولن تكتسب تلك الأصوات سوى مزيد من القوة، لقد منح الإعلام الاجتماعي الأفراد أداة رائعة تتيح للشركات أن تتصف بالأمانة والإخلاص على الدوام، وتطرح المعلومات للمشاركة والأهم من ذلك أنها أوجدت الحركات التي تسهم في تأييد أو استبعاد تلك الشركات أو القادة أو الحكومات التي يشعرون أو لا يشعرون بالرضا إزاءها. وكل هذا يحدث بسرعة هائلة.

ثمة دليل دامغ على أن النهج الذي تؤدي به الشركات أعمالها صار أكثر أهمية من ذي قبل، لقد توصلت دراسة أجريت في عام 2010، إلى أن نسبة 86 % من المستهلكين يعتقدون أنه من الأهمية أن ترمز الشركات لشيء ما بخلاف الربحية[1]. وكما سوف يوضح هذا الكتاب، حان الوقت لأن تتنبه الشركات لهذا الأمر.

هذا التغير في الاتجاه لن يعني فقط أن أعمال الشركات ستكون أقل ضررًا بل ستجدي نفعًا بدرجة أكبر. وكما توضح مجموعة متنوعة من الأمثلة الواردة في هذا الكتاب، سوف يرسي هذا التغير في الاتجاه مفهومًا ماليًا صحيحًا طويل الأمد. إن فعل الشيء الصحيح لا يعني التضحية بالربح، وإنما في الواقع سوف يحمي الشركات في المستقبل.

العصور الثلاثة لشركات تهتم بالمسئولية الاجتماعية

The three ages of socially responsible business

على الرغم من أن الشركات قد بدأت تأخذ ضرورة قيامها بالتصرف وفق معيار مختلف على محمل الجد، هذا لم يكن الحال دومًا. ففي السابق، كانت الشركات تبدي اهتماما كبيرًا بصورتها وليس بجوهرها، كان للكلمات صوت أعلى من الأفعال. ولو كنا ندرس المسار الزمني الذي أدى بالشركات الحديثة إلى تلك الحقيقة الجديدة، لكان بإمكاننا تقسيمه إلى ثلاثة عصور والتي تتلاءم بصورة كبيرة مع ثلاثة عقود متلاحقة.

> كانت الشركات تبدي اهتماما كبيرًا بصورتها وليس بجوهرها.

عصر الاهتمام بصورة الشركة (من عام 1990-2000) The Age of Image, 1990-2000

دام العصر الأول - عصر صورة الشركة - من عام 1990 تقريبًا حتى عام 2000م. استغلت قطاعات الأعمال الاهتمام المتزايد بكيفية تولي الشركات لشئونها وما كانت ترمز إليه - خصوصًا في سياق بيئي - في إيجاد استراتيجيات جديدة للاتصال بها.

تم تصميم هذه الاستراتيجيات بصورة عامة لإرساء أو تغيير صورة الشركات في ذهن المستهلك، بدلاً من أن يكون لها دور حقيقي في تغيير طريقة أداء الشركات، وحسبما جاء في الرسم الكرتوني لديلبرت: "لم نفعله لكي نساعد الكوكب؛ وإنما فعلناه لكي نظهر بصورة الشركة التي تهتم بمثل هذه الأشياء".

وتم آنذاك صياغة مصطلحي "التضليل" (greenwashing) و"الإخفاء" (nicewashing) لوصف المحاولات الساخرة التي أبدتها الشركات لتضليل العامة بشأن أدائها البيئي والتزاماتها الأخلاقية.

وفي عام 1992 نشرت جريدة "جرينبيس" تقريرًا شديد اللهجة للغاية عنوانه "دليل جرينبيس للتضليل" والذي انتقد شركات مثل "دوبونت" و"جنرال موتورز" و"شيل" و"ديو كيميكال" وشركات أخرى لتوظيفها للمصطلحات البيئية لأغراضها الخاصة. وعلى الرغم من ذلك، استمرت بعض الشركات في تعزيز وتجميل صورتها عن طريق الإدعاءات وأشكال التسويق التي لا تعكس بالضرورة حقيقتها.



عصر المزايا التنافسية من عام 2000م حتى 2010م The Age of Advantage, 2000-2010

مع ازدياد أعداد المستهلكين، وازدياد قدرتهم على توصيل رغباتهم وتسلحهم بالإمكانات الرقمية، أدرك عدد من الشركات الأكثر ذكاءً وتقدمًا أنه قد يكون هناك ميزة تنافسية حقيقية يمكن اكتسابها حينما تقوم فعلاً بالوفاء بوعود عصر صورة الشركة. وبالتالي شهدنا قدوم العصر الثاني وهو عصر الميزة التنافسية (2000م-2010م).

في هذا العصر رأينا شركات تشرع في أن تكون كياناتها أكثر التزامًا بالمسئولية الاجتماعية، لكي تكتسب ميزة تتفوق بها على غيرها. لقد قامت شركة "وولمارت" بتحويل أعمالها خلال هذه الفترة كما سنوضح بمزيد من التفصيل لاحقًا. واستطاعت شركات أخرى مثل "ماركس وسبنسر" و"تويوتا" أن تثب بقفزات سريعة فاقت منافسيها عن طريق اهتمامها حقًا بتأثيرها على العالم من حولها. وبدأت الشركات الجديدة - التي اتخذت منهج تقديم الأعمال الأفضل كعقيدة مركزية مثل شركتي "هوول فودز" و"بارت بييز" - في تحقيق تأثير جوهري بالوفاء بتوقعات المستهلكين.

وفي عصر المزايا التنافسية، أدرك العديد من رواد الأعمال التجارية مدى الحاجة إلى التغيير. وفي الواقع، أيد عدد من رواد الأعمال ممن شاركوا في استطلاع للرأي ضمن دراسة عالمية أجريت في عام 2010م - والذي يقدر بحوالي ثلاثة أرباع قادة الأعمال (نسبة 73%) - الميزة التي منحتهم إياها المسئولية الاجتماعية للشركات بل وتقبل عدد أكبر منهم وجودها (نسبة 79%) كتكلفة تجارية[2]. وهذه النتائج تبرز المواهب الفطرية السليمة لرواد الأعمال الذين ساروا على الدرب خلال عصر المزايا التنافسية.

عصر فقد المكانة - من 2010م إلى الآن The Age of Damage, 2010 to the present

أعتقد أننا نشهد الآن العصر الثالث، وهو عصر فقد المكانة. إذا كان العصر الأول قد اقترن بسعي الشركات وراء اكتساب صورة مميزة لها ولكن دون أن تعمل فعلاً على تحقيقها، بينما شهد العصر الثاني قيام عدد قليل من الشركات بتحقيق تلك الصورة الطيبة للشركات، فقد قدر أن يشهد العصر الثالث تلك الشركات التي لا تحمل على

عاتقها أية مسئولية اجتماعية، وهي تعاني من خسائر وأضرار نتيجة لهذا الفشل. فالمستهلكون الآن يعلمون أكثر عن الشركات، ويتوقعون منها أن تفي بقدر أكبر من توقعاتهم. والأمر لا يقتصر على ذلك فحسب، وإنما بلغ حد اتخاذهم لمواقف جادة ضد الشركات التي لا تفي بمعاييرهم.

تلك الحقيقة يدركها تمامًا "بول بولمان"، الرئيس التنفيذي لشركة "يونيلفر". وفي هذا الشأن، حذر قائلاً: "إن تلك الشركات التي تنتظر حتى تجبر على اتخاذ خطواتها أو تلك التي لا ترى الأمور إلا في إطار إدارة السمعة أو CSR لن تفعل سوى القليل في وقت متأخر للغاية، وربما قد لا تنجح في البقاء على الإطلاق".

يلتزم "بولمان" بتحسين الأداء المستديم لشركة "يونيلفر" ولكن دون أن يكون ذلك على حساب الازدهار، كما أنه يعتزم مضاعفة حجم الشركة مع السعي في الوقت نفسه أيضًا إلى تقليل تأثيرها البيئي.

وعلى الرغم من أن الكثيرين قد ينظرون إلى الأهداف التي يضعها "بولمان" على أنها طموحة، فهي أيضًا رمز لعهد جديد تركز فيه الشركات على نتائجها وتأثير تلك النتائج. وهناك شركات أخرى شغلت هذا الحيز في العقد الماضي، والتي أدركت فيه مزايا واضحة. وفي هذا الصدد، ذكرت شركة "جنرال إليكتريك" أنها قد أنفقت خمسة بلايين دولارٍ في السنوات الخمس الأولى من برنامجها الذي استهدف تطوير تقنيات نظيفة للمستقبل، والذي حمل اسم "إيكوماجنيشين" أو لكنها أضافت أنها حققت بالفعل مكاسب مذهلة بلغت 70 بليون دولار. وتحدثت جيفري إيمليت، الرئيس التنفيذي لشركة "جنرال إليكتريك" في هذا الشأن قائلة: ليس برنامج إيكوماجنيشين حيلة دعائية أو وسيلة تحايل تسويقية. إن شركة جنرال إليكتريك تريد أن تفعل هذا الشيء لأنه الصواب، ولكننا نسعى أيضًا إلى كسب الأموال أثناء قيامنا بذلك الأمر".

أطلقت شركة "ماركس & سبنسر" خطة (أ) في عام 2007م، وفيها تعهدت بعدد 100 التزامٍ لمعالجة التغير المناخي والنفايات والمواد الخام وقضايا السلامة على مدار

سلسلة التوريد الخاصة بها أو المشكلات الصحية على مدار خمس سنوات حتى عام 2012م. وكانت تلك الشركة المتخصصة في البيع بالتجزئة قد توقعت استثمار مبلغ 200 مليون جنيه إسترليني على مدار هذه الفترة لتحقيق هذه الأهداف، ولكن وفقًا لتقارير خاصة بها تحت عنوان "كيف نؤدي أعمالنا" حققت الخطة نقطة التعادل إذ أضافت في عام 2010 أرباحًا للشركة بمبلغ 50 مليون جنيه إسترليني، بينما حققت في عام 2011 منفعة صافية بمبلغ 70 مليون جنيه إسترليني. هذا بالإضافة إلى تحسين كفاءة الطاقة بنسبة 23%، كما تم إعادة استخدام نسبة 94% من كافة النفايات الصادرة من مخازنها ومكاتبها ومتاجرها، بالإضافة إلى تسجيل تقدم جوهري فيما يتعلق بمصادر التمويل المستديمة.

والكثير من الشركات الأصغر حجمًا، ولكن الأكثر تميزًا في كثير من الأحيان سعت بنجاح وراء الرغبة المتزايدة لدى المستهلكين للسعي وراء المنتجات التي تبيعها الشركات التي تتسلح بنزاهة الضمير. لقد اتبعت شركة "باتاجونيا" الخاصة بتصنيع الملابس منهجًا رائدًا نحو الاستدامة والاهتمام بالموظفين والمسئولية الاجتماعية، كما تعتبر نموذجًا للأعمال الأخلاقية.

صارت شركة باتجونيا إحدى الشركات الهامة في مجالها، ولكن كان بإمكانها بسهولة أن تطمح إلى الازدهار بخطى أسرع. وقد ذكرت "ايفون شوينار"، وهي الشخصية الباهرة المؤسسة لتلك الشركة قائلة: "إن الجميع يخبرونني أنها شركة مقدرة بأقل من قيمتها والتي بإمكانها أن تزدهر بخطى سريعة ثم تكتسب شهرة وتكسب الأموال بسهولة وسرعة، ولكن ذلك كان يعني عكس كل شيء أردت فعله. كان ذلك ليقضي على كل شيء آمنت به"[(3)].

إن مواقف الشخصيات الرائدة أمثال "ايفون شوينار" يعيد في أذهان المستهلكين أصواتاً تعكس دوي مخاوفهم. ومثل هذه الشركات تثبت أن التصنيع الأخلاقي أمر ممكن، وأن الدليل على ذلك يعزز من مطالب المستهلكين بأن تحذو الشركات الأخرى حذو تلك الشركة. وهذا النطاق المتزايد من الشركات يلقي بمزيد من المسئولية على

الشركات القائمة بالفعل لكي تسعى إلى تنظيم شئونها، وهو ما سيكون عليها فعله إذا ما كانت لتزدهر في عصر فقد المكانة.

نموذج كلاسيكي Poster child for an era

تعتبر شركة "بي بي" النموذج الكلاسيكي للجانب السلبي من تلك العصور الثلاثة. مما لا شك فيه الآن أن صناعة استخراج النفط ليست صناعة سهلة. فلو اضطررنا إلى العيش دون النفط غدًا، لتوقف العالم وانتهى تماماً. إنها صناعة معقدة وراسخة دون حل سهل لتقليل اعتمادنا عليه، وازدادت تلك الصناعة تعقيدًا بعد الزلزال وكارثة تسونامي التي اجتاحت اليابان في مارس عام 2011م. وبعد ذلك التعبير، قد يكون الشعور الذي يراودك - أيها القارئ إذا كنت تعمل في هذا المجال من الصناعة - هو أنك لست بحاجة إلى تغيير شعارك إلى زهرة خضراء، ومحاولة تغيير مجال عملك ليكون المجال الأكثر حرصًا على البيئة. لست بحاجة إلى تغيير شعارك الإعلاني إلى "ما وراء النفط" في الوقت الذي تشير فيه الدراسات الأسرع تعجلاً في إعدادها إلى أنك لست بعيدًا عنها بأية طريقة مجدية.

وبالعودة إلى الحديث عن شركة "بي بي" ففي سياقها عادت العصور الثلاثة إلى سابق عهدها خلال كارثة التسرب النفطي في خليج المكسيك، التي وقعت في عام 2010م. فتلك الشركة التي بذلت كل ما في وسعها لتغيير صورتها بدلاً من جوهرها وحقيقتها هي التي تلك لاقت نقدًا شديدًا على كافة المستويات وخاصة في وسائل الإعلام الاجتماعية، حيث كانت محل الأنظار، ووجدت أنه لا سبيل للتنصل من مسئولياتها. فالأمر لا يقتصر على ما لاحظناه عن حقيقتها التي تبعد تمامًا عن الصورة التي كانت تعرضها لنفسها، ولكننا لاحظنا أنها تسلحت بشكل مفجع بأساليب سيئة في هذا العالم الجديد من الشفافية الجذرية.

ففي أوج أزمة التسرب النفطي الفاجعة والمحزنة بدأ حساب ساخر على موقع تويتر حمل اسم BPGlobalPR@ في بث رسائل ساخرة تبرز افتقار شركة "بي بي"

للمهارة في تعاملها مع الأزمة. وشملت الرسائل التي نقلها الموقع عبارات مثل "إن السلامة هي اهتمامنا الرئيس. حسنًا الأرباح أولاً ثم السلامة". وبدأت انتقادات ساخرة مثل "لا - الأرباح ثم صورة الشركة ثم السلامة، ولكن لا يزال هناك مكان للسلامة" في الانتشار في كافة أرجاء العالم في ثوان قليلة مما جعل شركة "بي بي" محلاً للسخرية الشديدة. وازداد اهتمام الأفراد بالرسائل الدعائية الساخرة على حساب @BPGlobalPR عن اهتمامهم بالرسائل الدعائية الرسمية لشركة "بي بي" المعروضة على موقعها الرسمي - فالحساب الأول حاز بمتابعة 190,000 شخص، بينما حاز الحساب الأخير على متابعة 18,000 شخص. وذلك يعني أنه في كل مرة يجري فيها أحد الأشخاص بحثًا على الإنترنت عن شركة "بي بي" كانت النتائج الأولى التي تظهر له هي الإدانات القاسية للشركة.

وكان منشئ الحساب، والذي أطلق على نفسه اسم "ليروي ستيك" قد أصدر بيانًا صحفيًا (انظر صفحة رقم 8)، والذي أوضح بصورة جميلة كيف تحتاج الشركات للتعامل مع هذه الأمور كمسألة ملحة، موقع تويتر، ووسائل الإعلام الاجتماعية الأخرى هي عصا افتراضية يمكن للمستهلكين استخدامها في معاقبة الشركات التي تسيء التصرف. فالنكات المخزية التي تداولها ليروي ستيك، هي ما تشارك فيه الجميع وليس الأعذار الغامضة التي أبدتها شركة "بي بي". لقد تبع المتابعون ستيك بشكل واضح، وأعيد نشر رسائله الساخرة بلا نهاية مما أثبت أنه في عالم الوسائل الاجتماعية يمكن لفرد أن يهزم شركة كبيرة. وبالفعل فقدت أسهم شركة "بي بي" نصف قيمتها في الأسابيع اللاحقة لحدوث التسرب النفطي؛ إذ انخفضت قيمة السهم من ستين دولار إلى ثلاثين دولار خلال أسبوعين.

أعزائي متابعي وسائل الإعلام

اسمي هو "ليروي ستيك" وأنا الرجل الذي يقف خلف حساب @BPGlobalPR. أولاً، دعوني أبدأ بشرح اسمي.

حينما كان عمري يزداد عامًا تلو الآخر، كان هناك كلب يعيش في المنطقة المحيطة بشقتي اسمه ليروي. كان كلبًا ضخمًا، يكره القيود، ويتعطش للدم، وكان معتادًا على الركض حول المنطقة المحيطة بمنزلنا مهاجمًا أي شيء يراه، وكان ينجح في قضم أبي والكلاب الخاصة بي متى سنحت له الفرصة. كان يطاردني مرات قليلة، ولكنني كنت دومًا أهرب لأنني كنت متسلقًا مذهلاً للأشجار.

وبعد الهجوم الثاني أو الثالث الذي كان ذلك الكلب يقوم به على الكلاب الخاصة بي، صار واضحًا أن الشرطة وصاحب الكلب لم يكونوا ليفعلوا أي شيء لإيقافه، لذا تولى أبي زمام الأمور، وتوصل إلى اختراع رائع، وهو "ليروي ستيك".

وحسبما يكون تخمينكم كانت "ليروي ستيك" هي عصا. حمل أبي عصا الفأس، وحملت أنا عصا أخرى شبيهة. وأخبرني والدي آنذاك بأمرين عن حمل عصا ليروي. أولاً، إذا اقترب "ليروي" مني أو من الكلاب، يجب عليّ أن أضربه. ثانيًا، إذا ضربت ليروي بعصاي، لم أكن لأواجه أي متاعب. هل كان ذلك قانونيًا؟ ربما لا. هل كان ذلك صوابًا؟ بالطبع راق لي ذلك. وكنا المثال الذي احتذاه الكثيرون من جيراننا بعد وقت قريب حيث بدءوا أيضًا في حمل العصيّ. وسرعان ما وجد الكلب ليرى وصاحبه أن الجميع يحملون عصيّا ولم يكن ليجد الحرية في الركض بعد الآن.

إذا كنت تعتقد أن المغزى من هذه القصة هو ضرب الكلاب بالعصيّ، إذًا أظن أنك ربما لا تزال تعتقد أنني أعمل لدى شركة "بي بي" أيضًا.

إن المغزى من هذه القصة، هو أنه إذا كان شخص ما ليرهب جيرانك، أحيانًا يكون من المقبول أن تمسك بعصا لإخافته. إن وسائل الإعلام الاجتماعي - وفي هذه الحالة موقع تويتر - قد منحت الأشخاص الطبيعيين مثلي القدرة على استخدام وابتكار كافة العصيّ الجديدة.

لقد بدأت في إنشاء حساب @BPGlobalPR لأن أزمة تسرب النفط كانت قد استمرت لمدة شهر تقريبًا، وكل ما لدى شركة "بي بي" لتقدمه هو تصريحات سخيفة؛ فلا يوجد لديها حلول ولا اتصاف بالأمانة ولا إجراءات عاجلة ولا أي شي. ولهذا السبب قررت أن أتواصل مع عامة الناس بالنيابة عنها. بدأت بإصدار النكات حولها، ولكن تلك النكات تحولت إلى شيء ما أشبه بحركة. وأثناء كتابتي لهذه الفقرات، كان متابعو الحساب قد بلغوا 100,000 شخصٍ وما زال العدد في ازدياد؛ فالأشخاص يتشاركون اللافتات الإعلانية، والموسيقى، والرسوم المتحركة، ومقاطع الفيديو، والأهم من ذلك أنهم يتشاركون المعلومات.

لمّا اكتسب الحساب على موقع تويتر الشهرة سريعًا؟ ربما حدث ذلك لأن الناس يمكنهم تحسس وجود الأشياء، وأحيانًا يكون الضحك حول الأمور أفضل من الغضب والشعور بالإحباط تجاهها. وعلى الأقل يعد هذا النهج خروجًا عن ذلك الروتين. والسبب وراء استمرار الحساب في اكتساب الشهرة، هو أن شركة "بي بي" لا تزال تسلك النهج السيئ نفسه.

ولقد طالعت مجموعة من المقالات والمدونات عن هذا الموقف بأكمله كتبها خبراء في القانوني الدولي والمتخصصون في التسويق متسائلين عما يمكن لشركة "بي بي" أن تفعله كي تنقذ علامتها التجارية من حساب @BPGlobalPR. بادئ ذي بدء، من يكترث بهذا الأمر؟ ثانيًا: ما المجال الذي نتناوله؟ أنا أتحدث عن شركة تلقي بالنفايات في المحيط وهؤلاء الحمقى يحاولون معرفة كيفية حماية تلك الشركة؟ وقد اقترح أحدهم بالفعل أن تتحدث شركة "بي بي " إلى وأن تحاول إشراكي في التجاوز الفعلي الذي ترتكبه شركة "بي بي". وهذا قد يكون أكثر الحلول غباءً والتي يمكن لأي شخص أن يقدمها.

هل تريد أن تعلم ما الذي ينبغي على شركة "بي بي" أن تفعله بشأني؟ هل تريد أن تعرف ما الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها شركة "بي بي"؟ ينبغي عليها ألا تعير انتباهًا لكافة النكات التي تدور حولها، وأن تركز فعلاً على حل المشكلات التي تواجهها.

يبدو أن شركة "بي بي" لا تكترث إلا بالحفاظ على صورتها حتى تستمر في كسب الأموال، وهما الأمران اللذان حرصنا على تجنبهما بشدة. ليس لدي صورة، ولست أجمع لنفسي أي أموال على الإطلاق. إن كل بنس نحصل عليه من مبيعات التيشيرتات المطبوع عليها تعليقاتنا الساخرة قد تم تخصيصه لشبكة إصلاح الخليج. ومنذ ساعات قليلة مضت، قدمنا أول تبرع رسمي لنا قيمته 10,000 دولار أمريكي إلى منظمة healthygulf.Org، وقد حصلنا على ذلك المبلغ من مبيعات التيشيرتات، التي تحمل تعليقاتنا الساخرة حول شركة "بي بي" خلال أسبوع واحد.

إذًا ما المغزى من كل هذا؟ المغزى هو "انس أمر علامتك التجارية، أنت لا تملكينها، لأنها لا شيء في حقيقة الأمر. يمكن للشركة أن تبذل كافة أشكال الوقت والمال لتوجيه الرأي العام ولكن الأمر يرجع في النهاية إلى عامة الناس، أليس ذلك صحيحًا؟"

هل تعرف أفضل طريقة لجعل عامة الناس يحترمون علامتك التجارية؟ أفضل طريقة: هي أن تحتفظ الشركة بعلامة تجارية تبعث على الاحترام. على الشركة أن تقدم منتجًا مبتكرًا رائعًا، وأن تتخذ قرارات تحمل نصيبها من المسئولية وأن تمارس الأعمال بمنهج أخلاقي. ينبغي على كل شركة أن تتميز بأنها أفضل الشركات. على كل شركة أن تتطور. لا ينبغي على شركة "بي بي" أن ترسل مئات من عمالها المؤقتين إلى الخليج للقيام بعرض مسرحي أمام الرئيس. ينبغي عليها أن تعيّن بالفعل عمالاً يمارسون عملهم بالفعل. لا تلقِ بمواد كيميائية سامة في المحيط فقط لكي تجعلي سطح الأرض يبدو بحال أفضل. اجمعي النفط وأخرجيه من الماء. لا تخبري موظفيك أنه لا يمكنهم ارتداء أجهزة تنفس صناعية أثناء قيامهم بأعمالهم لأنها لا تنقل صورة جيدة للشركة. قدمي صورة لموظفين يعملون بأمان لحل المشكلة. وأخيرًا لا تحاولي اللجوء إلى الصحافة والناس لمساعدتك في التهرب من الكارثة، وإنما تحدثي عنها بصراحة إلى الناس بحيث يستطيعون إدراكها والمساعدة في حلها. هذه ليست كارثة تنسب إليك وإنما هي مأساة بشرية. اتركينا نحزن حتى يمكننا التوقف عن الغضب.

وفي تلك الأثناء، إذا كنت غاضبًا، تحدث. لا تدع الناس ينسون ما حدث هنا. لا تدع الطبيعة طويلة الأجل لهذه المأساة تنسيك حدتها. وليس إعادة تغيير العلامات التجارية حلاً إذا لم يقبلها الناس؛ لذا علينا أن

نمارس الضغوط على شركة "بي بي" بالضغط، وأن نشعرها بالمسئولية. دعونا نجعلها تعترف بأخطائها وتصلحها الآن، والأهم من ذلك دعونا نتأكد من أنها لن تكررها مرة أخرى.

والآن، يتناول حسابنا على موقع تويتر حماية العلامات التجارية. وكل ما أقترحه هو أن نستخدم تلك الطاقة في العمل من أجل التقدم البشري. وحتى ذلك الحين، أظن أنه لا يزال لدينا مزيد من النكات.

مع حبي وتقديري

ليروي ستيك

وباء التأثير Influence epidemic

إنه اعتقادي الراسخ بأن الإعلام الاجتماعي سيكون حافزًا قويًا للمسئولية الاجتماعية والتغيير الاجتماعي الإيجابي في السنوات القادمة مؤثرًا على سلوكيات الأفراد والمؤسسات والحكومات.

كانت عوامل التغيير في العالم القديم تعني أن يبذل المرء جهدًا كبيرًا، وأن يعاني من عدم الارتياح وحتى الخطر. وكحد أدنى، كان الأمر يستلزم أن يغادر المرء منزله. واليوم يمكنك المشاركة في حركة مستغرقًا قدرًا ضئيلاً من الوقت الكافي لأن تكون من مؤيديها المتحمسين ثم تنقر على "أعجبني" وتقوم بتحميل مقطع فيديو أو مشاركة أحد الروابط. وكثيرًا ما يرفض النقاد الساخرون هذا الأمر مطلقين عليه اسم "جمود" زاعمين أنه بلا هدف وبلا معنى، وبالطبع يمكننا أن ننسب هذه الصفات لبعضها ولكننا رأينا مرارا وتكرارا أن التكنولوجيا تربط الناشطين ببقية العالم متيحة لهم أن يجدوا مؤيدين ومستفيدين من ذلك في كسب التأييد لقضيتها.

> هؤلاء الذين يرفضون الشبكات الاجتماعية على أنها منصات للدردشة التافهة عديمة المعنى هم بالفعل لا يدركون أهمية التغيرات التي تحدث في العالم اليوم.

ووجهة نظري، هي أن هؤلاء الذين يرفضون الشبكات الاجتماعية على أنها منصات

للدردشة التافهة عديمة المعنى هم بالفعل لا يدركون أهمية التغيرات التي تحدث في العالم اليوم. ففي أعقاب كارثة الزلزال وتسونامي في اليابان، وجه المتخصصون الأمريكيون اهتمامهم إلى تكنولوجيا المعلومات، والأمور المتعلقة بالتكنولوجيا. وعندما كان هناك حاجة إلى سرعة نقل واسعة لنقل المعلومات عبر الإنترنت، تم غلق عدد من مواقع الويب الكبرى في اليابان. وعلى الرغم مما تم استخدامه من سرعة ونطاق واسع لنقل البيانات والمعلومات لم يتم إغلاق موقع الفيسبوك، لأنه كان بمثابة أداة قيمة تساعد الناس في التواصل فيما بينهم والمساعدة في إيجاد المفقودين.

هناك مواقف لا حصر لها توضح كيف كانت وسائل الإعلام الاجتماعي تلعب دورًا مهمًا، بل دوراً جوهرياً وحيوياً. على سبيل المثال، روى وزير النقل والتجهيز التونسي الحالي والذي يدعى ياسين إبراهيم كيف كان الناس في مدينة دافوس بتونس في عام 2011م يستخدمون شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك وموقع تويتر أثناء الثورة التونسية في نشر أماكن القناصة في تونس والمدن الأخرى، للإبقاء على المتظاهرين الآخرين خارج تلك المناطق وإبلاغ الجيش الذي كان يحاول تعقب القناصة.

> هناك مواقف لا حصر لها توضح كيف كانت وسائل الإعلام الاجتماعي تلعب دورًا مهمًا بل دوراً جوهرياً وحيوياً.

لقد اكتشف رجال السياسة والقادة بكافة أنواعهم كيف أن وسائل الإعلام الاجتماعي أداة رائعة يستطيعون من خلالها التواصل مع الآخرين، مقتدين في ذلك بالرئيس أوباما التي تعد حملته الانتخابية على الأرجح أفضل مثال على رجل سياسة يستغل قوة الإعلام الاجتماعي.

وبمطالعة أشكال التغيير الهائلة التي تجد سبيلها إلى حياتنا حاليًا، أرى أن مجموعتين تتوليان المسئولية: متبنو المواقف وجيل الألفية. بالنسبة للمجموعة الأولي فهي تتمثل في الأشخاص الذين يميزهم اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم أما المجموعة

الأخيرة فهي محددة حسب سنة الميلاد - ولكن كلتا المجموعتين تساهمان في بزوغ الفاعلية الاجتماعية التي سوف تميز هذه الأوقات.

يمثل جيل الألفية الجيل الأكثر إظهارًا للمسئولية الاجتماعية؛ فأصوات شباب هذا الجيل هي من أكبر العوامل التي تزيد من سرعة الحركة العالمية تجاه مستقبل أكثر اهتماما بالمسئولية الاجتماعية.

إن شباب اليوم هم من سيكون عليهم التكيف مع نتائج التغير المناخي. إنهم من سيتحملون على عاتقهم أثقال الديون التي تكبدتها الأجيال السابقة. إنهم من سيفعلون شيئًا ما إزاء ذلك لأنهم علموا بيقين عابس أن مَنَْ هم أكبر منهم سناً عجزوا عن فعل ذلك.

وفي دراسة عالمية لجيل الألفية، وافقت نسبة 84 % على أن "واجب" ذلك الجيل هو تغيير العالم، وقد بلغت نسبة الموافقة على ذلك 90 % في الصين. وذهبت نسبة 82% وهي نسبة كبيرة إلى الاعتقاد بأن لدى جيلهم القدرة على تحقيق تغيير عالمي إيجابي.[5] ومصدر تلك القدرة هو الإعلام الاجتماعي.

وثمة جانب فريد آخر من هذا الجيل، وهو نظرتهم للخصوصية حسبما سيوضح "جيمس بوجورد" المدير المجتمعي لوكالة "كرواد ميديا".

لم يعد هناك مكان للخصوصية

> لقد صارت الخصوصية مفهومًا غريبًا بالنسبة لجيلنا. وعن نفسي، فلقد شاركت العالم في كل التفاصيل الدقيقة عن حياتي منذ بلوغي مرحلة المراهقة. وربما قد يدفع هذا الأمر أبي والدين يبديان الحرص إلى الشعور بالخوف والقلق الشديد، ولكنني لم أكترث بهذا الأمر آنذاك ولا زلت كذلك.
>
> كانت شبكة MySpace هي أول شبكة اجتماعية تأسر اهتمامي. وعندما بدأت الاهتمام بها كان الأمر يتعلق بمسابقة تدور حول "الشخص الذي يحظى بأكبر عدد من الأصدقاء". وكان

هذا يعني أن أي شخص تقريبًا يمكنه مشاهدة كل شيء أذكره على شبكة الإنترنت. وعندما ظهرت شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك كنت أكثر إدراكًا، وكنت لا أكترث بمن يطالع النبذة المتعلقة بي، ولكن كان لدي مجموعة كبيرة مختارة من الأصدقاء.

خطوت آنذاك خطواً سريعًا إلى اليوم، ولازلت أشارك الآخرين كمًا أكبر بكثير من المعلومات عن نفسي مما كنت أشاركه مع الآخرين عندما كنت استخدم شبكة MySpace. ولأنني صرت أطالع موقع تويتر ويوتيوب والفيسبوك وفورسكوير، صار بإمكان أصدقائي معرفة كل ما أفعله في العمل، وما سوف أتناوله في الغداء، وما كنت أفكر بشأنه طوال اليوم. كان هذا ما اعتدت على فعله؛ فلقد نشأت على أسس هذه التكنولوجيا.

حسنًا، لماذا أشعر بالارتياح الشديد إزاء مشاهدة الآخرين لما أفعله على شبكة الإنترنت؟ لأنني لست أحمق.

لقد تم فصل إحدى السيدات مؤخرًا لأنها كانت تتحدث بطريقة مسيئة حول رئيسها على شبكة التواصل الاجتماعي الفيسبوك.

وهناك قصص أخرى لا حصر لها تدور حول مواقف مماثلة ولدي مشاعر مماثلة حول كل قصة منها.

" لا تقل أي شيء عبر شبكة الإنترنت والذي لا تريد وضعه على لوحة إعلانات يتم وضع صورتك عليها" (إيرين باري، المدير المجتمعي لشبكة "سبروتر")

هذه المقولة المقتبسة للسيدة "إيرين باري" تنقل كافة المعاني. إذا كنت لا تريد أن يطلع شخص ما على شيء ما يتعلق بك، لا تنشره على الإنترنت. ولقد تصادف أنني شخصية صريحة للغاية، وليس لدي أي أسرار، ولكن إن أصبح لدي أسرار، فلن أفشيها على شبكة الإنترنت كذلك الحال في حياتي الحقيقية.

أما المجموعة الثانية التي تقود مسيرة التغيير فهم الأشخاص الذين يتبنون المواقف. إنهم مستهلكون أكثر تأثيرًا، وأكثر اهتماما بالأمور بل وأكثر اطلاعًا على مجريات الحياة وأكثر سخرية من التسويق. وسوف أتحدث بمزيد من التفصيل عن هذه المجموعة من الأشخاص في الفصل الثاني.

ومع ذلك، لا تقتصر القوة المحفزة للتغيير فقط على جيل الألفية ومتبني المواقف. لقد سلحت التكنولوجيا الجميع بصورة هائلة ومنحتهم القدرة على اتخاذ الأفعال والتأثير على الآخرين. والأشخاص العاديون يعتقدون فعلاً أن لديهم القدرة على تحقيق التغيير الإيجابي. إنهم يصرون على أن يعملوا معًا لكي يصير العالم مكانًا أفضل، متحررين من الإحباط والوهم ومتسلحين بمزيد من المعلومات والاتصالات التي تجمع بينهم.

وما يعنيه هذا الأمر للشركات من وجهة نظري هو أن المسار المربح الوحيد إلى المستقبل هو اتخاذ مسار أكثر عدالة واستدامة.

تمحور إستراتيجية الشركات حول المسئولية الاجتماعية

Putting social responsibility at the core of business strategy

لكي تصير الشركة أكثر تحملاً للمسئولية الاجتماعية حقًا، الأمر يتطلب العمل الجاد والتأثير على كل جانب من الشركة بدءًا من كيفية معاملة الموظفين واتخاذ الأفعال على المستوى المحلي والعالمي وحتى المشاركة والاهتمام بالمجتمعات المحلية والعالمية. والأمر لا يتمثل في العطاء بسخاء أو التصرف بشكل صحيح بصورة منفردة؛ فأية شركة لا يمكنها ببساطة أن تظهر بشكل جديد. لا بد أن تجد المسئولية الاجتماعية سبيلها إلى جوهر إستراتيجية الأعمال.

لقد كرست شركة "وولمارت" نفسها جهودها لهذا الأمر، وها هي تحصد ثماره. ففي النصف الأول من العقد كانت الشركة تفقد عددًا كبيرًا من المتسوقين يصل إلى نسبة 8% بسبب سمعتها غير الطيبة.[6] لقد كانت التوقعات المرجوة من الشركة في ازدياد بينما عجزت الشركة عن الوفاء بها.

وفي عام 2005م، ألقى السيد/ "لي سكوت" الرئيس التنفيذي للشركة آنذاك خطابًا محوريًا إلى موظفي الشركة، والذي أرسى عدة أهداف طموحة. ومن بين هذه الأهداف زيادة كفاءة أسطول مركباتها - الذي يعد واحدًا من أكبر أساطيل المركبات في الولايات المتحدة الأمريكية - خلال ثلاث سنوات ومضاعفة كفاءة الشركة خلال

10 سنوات، وخفض نسبة 30% من الطاقة المستخدمة في مخازنها، وتقليل النفايات الصلبة بنسبة 25% خلال سنوات. ولا يزال هناك بقية لتلك القائمة من الأهداف.

من الجيد أن تكون الشركة شركة كبيرة Big is good

لقد نشأ جيل الطفرة الإنجابية الذين ولدوا من عام 1946م حتى عام 1964م على الاعتقاد بصورة عامة بأنه من السيئ أن يكون الشيء كبيرًا وهذا يمثل تحديًا حاليًا: إثبات أن الشركات الكبيرة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المجتمع. وأعتقد أننا على مشارف عهد سوف تثبت فيه الشركات الكبرى في العالم أنه من الجيد أن يكون الشيء كبيرًا.

وفي الواقع، كلما كان الشخص كبيرًا في الشأن والسن، زاد تأثيره الإيجابي - وهو ما يؤيده "دوج ريتشارد" وهو مستشار جمعية "وان ينج وورلد" الخيرية قائلاً: "لا يمكنك مشاركة الخسارة"، لذا كلما ازداد نجاحك زاد تأثيرك على الآخرين. والسبب الذي جعل بيل جيتس ووارن بافيت قادرين على أن يكون لهما تأثير حقيقي بأعمالهما الخيرية هو أن لديهما 40 بليون دولار أمريكي يمكنهما منحها في المقام الأول. وأظن أن هذا العهد سوف يكون أيضًا عهدًا فيه من الجيد أن يكون الشيء كبيرًا، وهو المبدأ الذي لن يتم تطبيقه فقط على هذه الشركات العالمية الكبرى التي ستفعل الصواب، ولكن سيتم تطبيقه أيضًا على الحركات الجماعية للأفراد الذين سيدفعونها في هذا المسار - وأقصد بذلك المجموعة "الكبيرة" من الأفراد الذين يجعلون الشركات "الكبيرة" شركات "جيدة".

هناك العديد من الشركات الأصغر حجمًا، التي جعلت الصداقة مع البيئة والمسئولية الاجتماعية في محور إستراتيجية أعمالها، وفي بعض الحالات جعلتهما سببين لوجودها. وعلى الرغم من أن تأثيرها الفلسفي جوهري، فإن تأثيرها المادي لا يزال ضئيلاً بالمقارنة.

بطبيعة الحال، إن العمل على البدء في تأسيس إحدى الشركات من الصفر أمر

أسهل بكثير من تطويع وتحديث شركة عالمية كبرى ذات علاقة راسخة بسلسلة توريدها، وتتصف بالتزامها بتقنيات تحتاج إلى التحديث. ومع ذلك، لا سبيل لتحقيق تأثير حقيقي إلا مع قيام الشركات الكبرى العالمية في هذا العالم باتخاذ الأفعال الحقيقية والسعي وراء التغيير.

للتعبير بطريقة أخرى، لن يكترث الكثيرون بشأن ما ستفعله العاصمة "لوكسمبرج" فيما يخص مسألة التغير المناخي العالمي، ولكن ما يريد الجميع معرفته هو الخطوات التي سوف تتخذها كل من الصين والولايات المتحدة الأمريكية.

تعد الأفعال التي تتخذها شركة "وولمارت" جوهرية - لقد عرف الرئيس التنفيذي سكوت أنه لو استطاعت الشركة التأثير فحسب على نسبة صغيرة من عدد موظفيها البالغ عددهم 1.8 مليون موظف أو عملائها الذين يتعاملون معها أسبوعيًا والبالغ عددهم 176 مليون عميل، لكان التأثير الذي سوف تحققه هائلاً. بالإضافة إلى ذلك، تأتي القوة التي تتسلح بها الشركة إزاء مورديها لتجعل من الضروري تغيير الممارسات التجارية في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. ويعترف سكوت أن الحملة بدأت كإستراتيجية دفاعية، ولكنها تحولت إلى النقيض تمامًا. وأعرب سكوت قائلاً خلال خطابه الذي ألقاه في عام 2005: "لن يقاس أداؤنا بطموحاتنا، وإنما سوف يقاس أداؤنا بأفعالنا". وما يمكن قياسه أيضًا هو المزايا المادية الملموسة التي يمكن تحقيقها.

حينما تكون شركتك إحدى الشركات الكبرى على مستوى العالم، سوف يكون لك أعداء وسوف تلقى شركة "وولمارت" باستمرار الانتقاد على عدد من المستويات وبشكل ملحوظ للتصرفات العديدة التي يصدرها موظفوها. ومع ذلك، هناك عدد قليل من الشركات التي اتخذت مثل هذه الخطوات الجوهرية لكي تصبح إحدى الشركات ذات المسئولية الاجتماعية، وكان للأفعال التي اتخذتها شركة "وولمارت" تأثير أكبر على جعل سلسلة التوريد في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى مستوى العالم أكثر استدامة من تلك التي تعتمد عليها أية شركة أخرى.

صحيح أن تغيير جوهر أعمال الشركة أمر معقد، ومسار ملح يجب السير فيه. ولكن هذا ليس فقط الشيء الصائب الذي يجب فعله، وإنما صار السبب وراءه واضحًا وجليًا مثلما هو الحال مع أخطار تجنبه. والعامل الجوهري في هذا التغيير هو القيادة، والذي سوف نتناوله بمزيد من التفصيل في الفصل الثالث. ليس الأمر سهلاً، ولكن المزايا التي سوف تحققها الشركات تستحق فعلاً الجهد المبذول.

الشفافية الجذرية Radical transparency

إذا كان عليّ أن أختار كلمة استخدمها كإرشاد يُستعان به لإدارة إحدى الشركات في هذا العهد الجديد، فهي "الشفافية". وهذا الاختيار أيده البحث الذي تم إجراؤه بين قادة الأعمال، والذي اعتقدت فيه نسبة 67% أن نجاح الأعمال يستند إلى شفافية الشركات. إن الشركات التي تتميز بالشفافية والصدق والسرعة ستكون أفضل على كافة المستويات، وستحظى بموقف أقوى لمواجهة العصر الثالث.

في العالم القديم، كان الأفراد الأكثر تميزًا بالقوة هم الذين كان لديهم الكم الأكبر من المعلومات. كانوا يحتفظون بهذه المعلومات لأنفسهم ولا يفصحون عنها إلا إذا كانت تخدم أغراضهم. كانت المؤسسات الكبيرة تخبر الأفراد المختلفين بأشياء مختلفة: كان المستثمرون والموظفون والمستهلكون يقدمون رسائل تختلف عن بعضها البعض. وهذا الأمر لم يعد ممكنًا لأنه صار الآن بإمكان الجميع الاطلاع على كل شيء.

بالإضافة إلى ذلك، تغيرت الأدوار بعدما دخلنا عهداً جديداً: الآن صار الأفراد الأكثر تسلحًا بالقوة هم الذين يشاركون الآخرين القدر الأكبر من المعلومات. لقد صارت المعلومات في كل مكان ويمكن لأي شخص أن يصل إليها فعليًا. ومما لا شك فيه أن النفاق وعدم التناسق موجودان؛ فليس إخفاء الهوية خيارًا مطروحًا.

وفي إطار قيام شركة "وولمارت" بتوضيح أهمية الشفافية، هي لا تنشر فقط الأهداف التي حققتها، وإنما تلك التي لم تنجح في تحقيقها أيضًا؟ وتكون النتيجة هي أن تتجلى مجهوداتها كمجهودات صادقة وحقيقية.

تعتبر الشفافية مفهومًا جديدًا نسبيًا بالنسبة للتجارة والأعمال، ولكنها صارت مهمة بشكل كبير في السنوات الأخيرة - وبلا شك لا سبيل لتلاشي الضغوط الكامنة وراءها. ومن بين الأشخاص المميزين بتبنيهم للمواقف أو من يمكن أن نطلق عليهم المستهلكين المؤثرين أشخاص أجابوا عن استطلاع للرأي،[8] حيث ذكرت نسبة 82% من هؤلاء الأشخاص أنهم صاروا يعلمون الكثير في عالمنا اليوم عن الشركات التي تقدم المنتجات والخدمات التي يستخدمونها.

ومن ناحية، يرجع ذلك إلى سعي هؤلاء الأشخاص وراء هذه المعلومات والخروج لجمعها. خلال الأشهر القليلة السابقة لإجراء استطلاع الرأي، بحثت نسبة 62% من متبني المواقف ونسبة 41% من المستهلكين العادين باجتهاد عن المعلومات المتعلقة بسمعة الشركة أو أخلاقياتها. وذهب كل سبعة من بين عشرة مستهلكين مؤثرين إلى أن الإعلام الاجتماعي بإمكانه جعل العالم مكانًا أفضل عن طريق جعل كل شيء أكثر صراحة وشفافية.

بادر بالتصرف قبل أن يتصرف شخص آخر بالنيابة عنك

Act before somebody acts on your behalf

في هذا العهد الجديد الذي تميزه الشفافية وتسلح المستهلكين بالقوة، من الأفضل بكثير للعلامات التجارية أن تبادر بجذب أطراف الحديث مع مستهلكيها بدلاً من أن تتخذ هذه الخطوة في وقت لاحق وأن تتولى القيادة بدلاً من أن تقاد وأن تشارك مطوعًا بدلاً من أن تنخرط في محاولة فاشلة للدفاع. إن المصداقية تطلق دويًا يعزز صورة الشركة في كل مرة.

> من الأفضل بكثير للعلامات التجارية أن تبادر بجذب أطراف الحديث مع مستهلكيها بدلاً من أن تتخذ هذه الخطوة في وقت لاحق.

كانت شركة "نايك" من أولى الشركات التي تعلمت أنه لو لم تتصرف إحدى الشركات بالنيابة عن نفسها لكي تتصف بالشفافية من الناحية التشغيلية، قد تجد أن شخصًا ما سوف يتصرف بدلاً منها.

وفي عام 2005م، اتخذت شركة "نايك" خطوة مبكرة نحو الصراحة بعد أن تعرضت لانتقاد شديد لسنوات لعدم قيامها بالخطوات الكافية لمعالجة ظروف العمل المتدنية لديها بالإضافة إلى سلسلة التوريد الخاصة بها.

اعترف فيل نايت، مؤسس شركة "نايك"، أن الشركة كانت بطيئة في خطاها في التفاعل مع الأدلة على ممارساتها السيئة، واستجابت عن طريق نشر عناوين كافة المصانع المتعاقدة معها. كان الهدف هو تقديم صورة كاملة، وفي ذلك الحين ذكرت شركة "نايك" أن هدفها كان أن تتصف بالدقة والأمانة بالقدر الذي يمكن أن تتصف به حول كيفية قيامها بالأعمال.

كذلك تعلمت شركة "نستله" درسًا قاسيًا حينما هوجمت بمشاركتها في إزالة أشجار الغابات الإندونيسية المطيرة، مهددة الحيوانات بالانقراض لكي تتيح المجال لزراعة ثمار زيت النخيل.

تجلت قوة الإعلام الاجتماعي مع ازدياد التأييد الذي لاقته الحملات المطالبة بأن تغير شركة "نستله" طريقتها في العمل. على سبيل المثال، انتشر في جميع أنحاء العالم مقطع الفيديو الذي تم عرضه من قبل منظمة السلام الأخضر "غرينبيس" على موقع اليوتيوب بعنوان "احصل على راحة؟ (Have a Break?)، والذي تم فيه تقديم عرض ساخر لمنتج شركة نستله وهو شوكولاته "كيت كات".

وزادت شركة "نستله" من المأساة التي واجهتها حينما تعاملت بشكل سيء مع التعليقات التي تم نشرها على صفحتها على موقعها على شبكة التواصل الاجتماعي فيسبوك، ولاقت الشركة ملاحقة من مجتمع الإنترنت وانفجرت القصة في شكل سيل من الانتقادات العالمية سواء أكان على شبكة الإنترنت أم خارجها. نتيجة لذلك (وهو

الموقف الذي حقق فيه الإعلام الاجتماعي نصرًا ملحوظًا)، وفي أثناء تأليفي لهذا الكتاب، قامت الشركة بإلغاء عقد مع مورد لزيت النخيل كجزء من استجابتها للنقد اللاذع الذي لاقته.

بالإضافة إلى ذلك، غير الإعلام الاجتماعي أيضًا من دور الناشطين والمنظمات غير الحكومية مثل منظمة السلام الأخضر. وعلى مر التاريخ، عندما تصرفت الشركات أو الحكومات بشكل سيئ كانت تلك المجموعات هي التي واجهتها. ويوضح فيديو منتج "كيت كات" أنه حينما تخلق المنظمات غير الحكومية جوًا من الرضا الذي يرغب الناس في مشاركته، يمكن للرسالة المنقولة أن تحظى بالقوة الدافعة اللازمة لأن تحدث فارقًا حقيقيًا.

في السنوات الأخيرة، كان ثمة اتجاه نحو العلاقات التعاونية ما بين المنظمات غير الحكومية والشركات، مثل تلك التي جمعت ما بين منظمة السلام الأخضر وشركة "يونيليفر" اللتين جمعتهما علاقة شراكة مؤخرًا بعد معركة ضارية حول إزالة أشجار الغابات نتيجة للسعي وراء إنتاج زيت النخيل. قد يكون هذا مؤشرًا على عهد جديد من التنسيق والتعاون يتخلل المجتمع من عدة مستويات.

هذا هو ما آمله. وأحد مخاوفي الشخصية هو أن تحيد المنظمات غير الحكومية اهتمامها عن التجارة والأعمال بعد تبنيها لهذه الحركة في الوقت الذي تتجه فيه الشركات لأن تبدي قدرًا أكبر من المسئولية الاجتماعية، معتقدة أن دورها هو أن تكون مرشدًا أخلاقيًا للأعمال بدلاً من تحقيق التغيير الإيجابي في العالم، وهذا سيكون أمرًا مخزيًا، وأعتقد أن كليهما يمكنهما التعلم الكثير من أحدهما الآخر. وحسبما يتضح من التاريخ، كان للمنظمات غير الحكومية نوايا عظيمة ورائعة، ولكنها لم تكن لتتخذ أفعالاً موازية في كثير من الأحيان. وعلى النقيض، يتميز عالم الأعمال باهتمامه الشديدة بالأفعال الرائعة دون أن يكون لديه نوايا رائعة موازية. أما في القرن الحادي والعشرين، فمفتاح النجاح هو اجتماع كلا الأمرين معًا.

تحذير: ليس العميل على حق دائمًا Caveat: the customer isn't always right

إن ما يحدث في إطار الشبكات الاجتماعية مهم فعلاً، ولكنه سوف يكتسب قدرًا أكبر من الأهمية. ولكن هذا لا يعني أن المدونين والمغردين مصيبون دائمًا. ففي كثير من الأحيان تكون المناقشات المطروحة على شبكة الإنترنت غير عادلة ومضللة - سواء أكان ذلك متعمدًا أم لا.

بصفتي أمًا لأربعة أطفال أقل من الثامنة، لست أجهل الحفاضات. لذا أثار الأمر اهتمامي عندما أنشأت مجموعة من الأمهات صفحة على شبكة الفيسبوك لإعادة منتج Pampers Cruisers الذي حل محله منتج Pampers Dry Max.

وما أثار اهتمامي، هو تلك الإدعاءات التي ذكرتها الأمهات على الصفحة زاعمة أن الحفاضات الجديدة تسبب حروقًا كيميائية لبشرة الأطفال الرضع - وهو الأمر التي لا تريد أي أم أن تسمعه حول علامة تجارية موثوق بها. والأمر الممتع بشأن هذه الحالة هو أن ما بدا كمجموعة من الأفراد المنزعجين من قيام شركة "بروكتور وغامبل" بتغيير المنتجات دون أي تنويه قد تحول إلى مجموعة من الأمهات الغاضبات بشدة، واللاتي وجهت كافة أشكال الاتهامات ضد حفاضات شركة "بروكتور وغامبل" دون أي قرينة من المجتمع الطبي.

تم رفع دعاوى قضائية فعلاً، وقررت مفوضية سلامة المنتجات الأمريكية التحقيق في الأمر، وانتهت إلى تبرئة منتج Dry Max مشيرة إلى أنه لم يكن هناك أي دليل على حدوث حروق كيميائية وأن المنتج مثله مثل أي منتج آخر للحفاضات لا يسبب أي طفح جلدي. ولكن إلى أن قررت شركة "بامبرز" أن تعيد طرح منتجها القديم Cruisers كانت صفحة الفيسبوك قد جذبت أكثر من 11,000 معجب، وانتشرت "الأنباء" في جميع أنحاء العالم بأن المنتج الجديد يسبب خطرًا صحيًا شديدًا للأطفال الرضع. واستمر الجدال على شبكة الإنترنت بل وخارجها في المنازل والملاعب حسبما أظن.

من الصعب للغاية لعلامة تجارية أن تدافع عن نفسها ضد المعارضين الثائرين في حيز الإعلام الاجتماعي، حتى وإن لم يكن هناك أية نقيصة تشوب تلك العلامة، كما كان الحال مع منتجي "بروكتور وغامبل" و"بامبرز دراي". سيكون هناك دومًا مواقف تستند إلى اتهامات زائفة ومراجعات منحازة وتعارضات غير معلنة للمصالح. والاختلاف قائم بين الأفراد وأقرانهم وهو الأمر الذي لا مجال لاحتماله في عالم الأعمال.

إن أفضل شيء هو الإبقاء على الصراحة والأمانة والتواصل بصدق مع أولئك الذين لديهم اعتراضات على علامتك التجارية. لن تنتصر على كل معارض ولكنك على الأقل لن تُوجِد معارضين جدد بالطريقة التي تستجيب بها للمستهلكين الناقدين.

اعتلاء قمة المنافسة Out-behaving the competition

حسنًا، ماذا عن أولئك الأشخاص الذين يرون أن الشركات ذات المسئولية الاجتماعية هي مجرد صيحة قصيرة الأجل تسبب في وجودها الركود أو أنه ما من شخص استطاع أن يجمع ما بين تقديم الخدمة الجيدة وتحقيق الربح؟ هناك مجموعة متزايدة من الأدلة التي توضح أنه مسار يريد الكثيرون من أصحاب المصالح أن تلجأ إليه الشركات. يعي المستهلكون أنه بإمكانهم التحكم في الشركات من خلال سلوكياتهم الشرائية. علاوةً على ذلك، هم يدركون أيضًا أنهم يتمتعون بقدر أكبر من القوة في كثير من الجوانب، وأن لهم هيمنة على الشركات تفوق تلك التي تتمتع بها الحكومات.

لقد توصلت إحدى الدراسات العالمية الكبرى إلى أن ثلاثة أرباع المستهلكين (نسبة 74%) يعتقدون أن الشركات مثلها مثل الحكومات تتحمل قدرًا كبيرًا من المسئولية فيما يتعلق بتحفيز التغيير الاجتماعي الإيجابي.[(9)] وهذا الأمر يؤيد وجهة نظري بأنه لم يعد صحيحًا ذلك الذي أكد عليه "ميلتون فريدمان" في السبعينيات من القرن العشرين، حينما أشار إلى أن المسئولية الوحيدة للأعمال هي تحقيق أقصى ربح ممكن للمساهمين، وبالتالي تعد المسئولية الاجتماعية مناهضة للتجارة والأعمال.

بالنسبة لعدد متزايد من قادة الأعمال اليوم، لم يعد هناك وجود لتلك الصراعات السابقة التي كانت تختلج صدورهم ما بين فعل الشيء الصائب وتحقيق الربح. لقد جاء اندثار حجة "فريدمان" كتطور طبيعي وجد سبيله إلى النور مع التواصل الداخلي المتزايد، كما لاقى التحفيز من الانهيار الاقتصادي وكذلك الإدراك المتزايد لمحنة كوكبنا وسكانه.

ويتجلى ترسيخ الحيز الأكبر من المسئولية الاجتماعية للشركات في عهد العطاء، وهو عهد قدمه حوالي 40 شخصًا ممن لديهم بلايين الدولارات تحت قيادة "بيل جيتس" و "وارن بافيت" بأن يدفعوا نصف ثروتهم على الأقل إلى الجمعيات الخيرية. ويسعى بافيت وجيتس إلى ضم 360 شخصًا آخر. وإذا نجحوا في تحقيق تلك التعهدات من جانب الأشخاص الأربعمائة الأكثر ثراءً في الولايات المتحدة الأمريكية، قد يصل إجمالي المبلغ المقدم إلى حوالي 600 بليون دولار.

ومما لا شك فيه أن تلك تعتبر أعمالا خيرية إنسانية واضحة، وقد يرجعها البعض إلى الإحساس بالذنب، ولكنها ترسي طابعًا مميزًا للتجارة ولقادة الأعمال موضحة لهم كيفية التصرف الذي يجب أن يكون.

إن جيل الألفية يوجه اهتمامه الشديد على وجه خاص إلى السلوك، وكذلك الدوافع الكامنة وراءه. لن يرضيه التبرعات الخيرية التي يقدمها رجال الأعمال والشركات في الفترة التي تشهد أوج شهرتهم، إنه يريد أن تتصرف الشركات بشكل أفضل الآن. هو ليس ضد أن تجني الشركة الأرباح، وإنما هو يريد فقط أن تقوم بأعمالها بالشكل الصحيح. ومن وجهة نظري، سيكون من الصعب للغاية على أية شركة أن تنجح وأن تصبح شركة كبيرة إذا لم تتصرف بالشكل الصحيح بدءًا من أول يوم عمل لها.

يعتقد جيل الألفية بشدة أننا جميعًا في البوتقة نفسها وأن ذلك الاعتماد الداخلي الأخلاقي هو أحد مفاتيح المزايا التنافسية في عصر فقد المكانة. وعلى نحو ما كشفت عنه مأساة شركة "بي بي"، كان من الواضح من الذي يجب أن يُلقى عليه باللوم، وكيف

أن استجابة الشركة وتعاملها مع الأزمة يماثلان في أهميتهما ما حدث فعليًا بسبب الأزمة.

سوف يصبح هذا الجانب مهمًا بدرجة متزايدة، فالكثير والكثير من الشركات وقادتها سيخضعون للحكم عليهم بناءً على نواياهم وكيفية تعاملهم مع الأمور التي يواجهونها. ومن سيخطئ سيجد الإعلام الاجتماعي منهمكًا في عقد محاكمة علنية للغاية لمن أخطأ. إذا كان بإمكان هذا الجيل من الشباب أن يطيح بحكام ديكتاتوريين سابقين تمتعوا بمكانة لا تتزعزع كما رأينا في العالم العربي، فما الذي يمكنهم - في رأيك - أن يفعلوه بعلامتك التجارية؟

وفي الوقت الذي يعتقد فيه أكثر من ثلاثة أرباع المستهلكين (نسبة 80%) أنهم يتحملون مسئولية معاقبة الشركات غير الأخلاقية عن طريق تجنب منتجاتها،[10] سيكون العقاب لمن يخفقون قاسيًا.

لقد أدت المعلومات المصطبغة بطابع الديمقراطية إلى قوة ديمقراطية وتوازن جديد في العمل. ولكن هذا لا يعلن نهاية الشركات الناجحة الساعية للربح أو القضاء على الرأسمالية، وإنما يعني ميلاد رأسمالية جديدة مصطبغة باللون الأخضر.

ملخص: معلومات هامة لمن يريد أن تبقى شركته، وأن تحفظ لنفسها مكانًا دائمًا في عالم الأعمال؟ Summary: being the company you want to keep

- الثمن الحقيقي للسعي وراء الربح بغرض الربح هو ثمن باهظ للغاية.
- في عالم الشفافية الجذرية، يعد جوهر الشركة أكثر أهمية من صورتها.
- في عالمنا اليوم، الأشخاص الأكثر قوة هم الذين يشاركون الآخرين أكبر قدر من المعلومات.
- ليس بإمكان المستهلكين المؤثرين وجيل الألفية أن يغيروا العالم فحسب وإنما سوف يغيرون الطريقة التي يتغير بها العالم.

- الشفافية والصدق والسرعة هي قواعد عالم التجارة الحديث.
- يجب أن تكمن المسئولية الاجتماعية في جوهر إستراتيجية الأعمال لا أن تكون هدفًا منفصلاً.
- ستنجح الشركات الذكية في التفوق على نظيرتها، وستبادر بالتصرف قبل أن يتصرف شخص آخر بالنيابة عنها.
- ترتبط المسئولية الاجتماعية بالإعلام الاجتماعي - وفي الواقع تعد المسئولية الاجتماعية الحافز المحرك للإعلام الاجتماعي.
- "من الجيد أن يكون الشيء كبيرًا" سوف يكون شعار الشركة الناجحة في القرن الحادي والعشرين.
- الشركات الأكثر تحملاً للمسئولية الاجتماعية ستكون الشركات الأكثر نجاحًا.

المراجع References

1- Havas, Social Business Study (2010), New York, Market Probe International.

2- Havas, Socially Responsible Business Study (2010), London, YouGovStone.

3- Susan Casey, 'Patagonia: blueprint for green business', Fortune (2007), http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archivel/2007/04/02/8403423/index.htm.

4- http://thetweetwatch.comlDetail/Status/15504031663

5- Euro RSCG Worldwide, Millenials Study (2010), New York, Market Probe International.

6- Michael Barbaro, 'A new weapon for Wal-Mart: a war room', New York Times (2005), www.nytimes.com/2005/11/01 walmart.ready.html?emc=etal.

7- 'Sustainability Commitments, Goal 2: Create Zero Waste' in Walmart 2010 Sustainability Progress Report, p. 35.

8- Havas, Social Business Study (2010), New York, Market Probe International.

9- Ibid.

10- Ibid.

2 عالم جديد للتسويق:
تأسيس علامة تجارية ناجحة في
عالم يتغير بشكل متسارع

The new world of marketing:
Creating a successful brand in a
Dramatically changing world

"هل تعرف ما هو أفضل طريق لجعل الناس تحترم علامتك التجارية؟ أسس علامة تجارية قيمة"

ليروى ستيك أكا Leroy Stick aka @BPGlobalPR

شخص ما قام بتغيير الأسئلة Someone changed the questions

لو أن عالم الأعمال انخرط في بيئة جديدة تتغير بشكل متسارع، لازدادت حدة التغيرات والتحديات التي تواجه عالم التسويق. كما أن المستهلك "الاجتماعي" يُحمل مجال التسويق المسئولية الاجتماعية.

بعد أن استغرقت صناعة التسويق عقوداً في صياغة الإجابات لأسئلة التسويق المحورية، استيقظت على حقيقة أن هذه التساؤلات قد تغيرت.

وكما بين لنا الفصل الأول، فإننا نعيش في عالم منفتح حيث الشفافية والمصداقية هما أهم قيمة. وحيث يمكن للناس أن تعرف كل ما يتعلق بالعلامة التجارية الخاصة بك ويتشاركوا الآراء والأفكار حولها.

نحن نعيش في عالم منفتح حيث الشفافية والمصداقية هما أهم القيم

وحيث يرغب المستهلكون في معرفة هدف الشركة أو العلامة التجارية وحيثما تُعرف العلامات التجارية بما يتناقله المستهلكون بينهم بشأن العلامة وليس ما تعلنه العلامة التجارية للمستهلكين.

يُعد هذا مضماراً جديداً للعلامة الاجتماعية. فهو يغير قواعد عالم التسويق، ويقدم فرصة عظيمة لهؤلاء الذين يستوعبونه بشكل صحيح ووتيرة متسارعة وإحراج على الملأ لهؤلاء الذين لا يدركونه.

وهنا يطرح السؤال نفسه: كيف يستجيب المُسوقون مع هذا العالم لتأسيس علامات تجارية محل ثقة؟

يقدم لنا "ليروى ستيك أكا" من شركة بريتش بتروليوم إجابة مقتضبة للغاية قائلاً: "هل تعلم ما هي أفضل طريقه تجعل الناس تحترم علامتك التجارية؟ أن تمتلك علامة تجارية حسنة السمعة." ولهذا يجب أن تكون مقولة ليروى هي التعويذة السحرية لكل مُسوق خلال العقد القادم. أما بالنسبة لمستهلكي الوقت الحاضر فالأفعال عندهم تتحدث بصوت أعلى من الترويجات الإعلانية. إنني لأقر أنه لو أسسنا في القرن الماضي علامات تجارية من خلال مبدأ التسويق، لاستمر تأسيسنا لها في هذا القرن من خلال السلوك.

أما بالنسبة لمن يبحث عن إجابة تزيد في التفصيل عن إجابة السيد "ستيك" فإن النقاط العشر التالية ستوضح وجهات نظري بشأن التغيرات الرئيسية التي نمر بها، والخطوط الإرشادية لتأسيس علامات تجارية ناجحة في العصر الذي يسوده تواصل اجتماعي.

1- بدءاً من الرمز يتحقق كل شيء ومروراً بحقيقة العلامة التجارية يتحقق كل شيء

من أكبر النجاحات التي حققها التلفاز في السنوات القليلة الماضية هو برنامج ماد مين (رجال مجانين) ويتناول البرنامج في حلقاته مولد مفهوم النزعة الاستهلاكية في

العالم الترويجي التقليدي والذي كان يُذاع بشكل أساسي من خلال الإعلام "التقليدي". لا يقتصر الأمر على نجاح هذا البرنامج لتوضيح نقطة أن المُدعو بالإعلام التقليدي لم يفن بعد، ولكنه تفسير جلي للتغيرات الكبرى التي أود أن أناقشها بالكامل، وهو التحول من العالم الرمزي إلى العالم الواقعي.

العالم الجديد للتسويق: تقتصر وظيفة المُسوق على إنشاء أفضل رمز ممكن لأي منتج تجارى. مهما كان اختلاف شكل رمز المنتج عن واقع حاله.

لو أمعنا التفكير في العبارة الإعلانية التي تقول: "إنه مُحمص"، نجد أنها تبدو كشعار لمنتج غذائي لذيذ ومُغذِ. إلا أن التحول التالي من البرنامج التليفزيوني سالف الذكر يعكس أي شيء آخر ماعدا:

دون دريبر: هذه أفضل فرصة للإعلان منذ اختراع وجبة الحبوب الجاهزة. لدينا الآن ست شركات متطابقة تنتج ستة منتجات متماثلة. يمكنك أن تقول ما تشاء. أجب على سؤالي، كيف تصنعوا السجائر الخاصة بكم؟

لي جارنر، جر: لا أعرف

لي جارنر، س ر: ألا تخجل. نحن ننتج مبيدات حشرية وبذور التبغ، ونزرعها تحت أشعة شمس كارولينا الشمالية، ونرويها ثم نجمعها ثم نعالجها ثم نحمصها.

دون دريبر: لقد فهمت مقصدي. لقد فهمت مقصدي.

ويكتب على السبورة ويضع خطاً تحت عبارة ("إنها مُحمصة")

لي جارنر، جر: لا. فأي تبغ تنتجه شركة أخرى هو تبغ سام. أما تبغ "لاكى سترايك" فهو.. مُحمص.

ربما كانت عبارة دون دريبر، "يمكنك أن تقول أيَّ شيء تريده" بمثابة التعويذة السحرية للمسوقين والمُعلنين في القرن الماضي. ولكننا الآن نعيش في عالم الواقع لا عالم الرموز والشعارات.

ذكرت "ناعومى كلاين" في كتابها الذي حقق أعلى مبيعات، والذي يحمل عنوان " No Logo" أن الناس لم تعد تهتم بالعلامات التجارية. وسواء أصدقت هذه النظرية أم لم تصدقها وأنا نفسي لا أصدقها إذ إنني أؤمن بعالم به العديد والعديد من الرسائل وقدر من الاهتمام أقل وأقل، وشاشات أصغر وأصغر، وعلامات تجارية أقل من أن تُحدث ضجة. إلا أن الشيء الوحيد الحقيقي اليوم هو أن المستهلكين يزداد اهتمامهم بالشركة التي تقف خلف العلامة التجارية ومبادئها التي تدافع عنها.

في عالم اليوم المنفتح، يصعب على أي شركة أن تتظاهر بشيء مغاير لطبيعتها. وأي شخص في أي مكان سوف ينشر ذلك في العالم. وهم الآن متشوقون لمعرفة من يصنع المنتجات التي يشترونها.

وحتى الآن وبدءاً من "قل ما تشاء" وتأسيس رمز رائع لمنتجك أو شركتك، نجد أن مفتاح النجاح لعلامة تجارية اجتماعية هو تأسيس أو تحديد أقرب الوقائع، ومشاركتها مع أكبر عدد من الناس ولجعل حقيقة الأمر في المقام الأول.

ربما أقرب الأمثلة على حقيقة الأمر يتمثل في حملة تسويق "دومينوز بيتزا" في أمريكا الشمالية. وسوف نتناول ذلك بالتفصيل في الفصل التالي، والذي يُناقش مفهوم القيادة. لكن ما قامت به حملة دومينوز بيتزا تعارض مع كل أسس التسويق السابقة. وبدلاً من أن تخفى شركة دومينوز بيتزا بحثاً عن خدماتها يعكس رأى عملائها عن استيائهم من الطعم السيئ لوجباتها، والذي أستند إلى تعليقات المستهلكين التي تباينت ما بين "لا تروق لي كثيراً" لتشارك نتائج ذلك البحث مع العالم وتستخدمه كمنصة انطلاق لتحول ناجح. بدأت دومينوز بيتزا في المرحلة التالية لحملتها الترويجية، بعرض منتجاتها الغذائية في إعلاناتها بالشكل الذي ينبغي بدلاً من إهدار الوقت في إعداده، ووضع اللمسات التي تجعله يبدو رائعاً. وأتى هذا النهج ثماره. وفى الوقت الذي أُؤلف فيه هذا الكتاب ارتفعت مبيعات دومينوز بيتزا بنسبة 14% بشكل سنوي. وهذا أكبر دليل على أن المصداقية هي أفضل سياسة تستحق الإتباع.

من الأمثلة الأخرى الرائعة، نتطرق إلى الحملة الترويجية لـ Dulux Let's Colour. Let's Colour هي منصة تسويق لرسالة Dulux's bigger-picture لتضيف ألوان للمساحات الرمادية حول العالم، وذلك في نطاق الأداء الإبداعي لها، والذي تمثل في مشاركة المجتمعات المحلية في المناطق الفقيرة مثل: مدينة ريو في البرازيل، وجودهوبور في الهند، ولندن وباريس، وتصويرهم أثناء طلاء الأماكن الكئيبة والحزينة بألوان زاهية. تشارك العالم كله لقطات فيديو حقيقية تصور أماكن حقيقية وهي تزدان بالألوان الزاهية.

ورغم ذلك، لا يمتد الواقع فقط للاتصالات التسويقية. بل يشمل جميع المناطق بأشكالها. بالنسبة للأشخاص الذين يظنون أن مصداقيتهم جلية بالقدر الذي يرغبون فيه، فلا حاجه لهم بذلك. إذ إن المستهلك الاجتماعي اليوم يهتم بالنزاهة أكثر من الجودة. كما رأينا في الفصل الأول أن سلسلة Walmart and Marks & Spencer يلتزمون بالشفافية في الإعلان عن كيفية تعاملهم مع عدد من الأمور الأخلاقية التي وضعوا أُسسها بأنفسهم. فعندما يخفقون، يعلنون عن مقدار إخفاقهم، وكيف سيتعاملون مع ذلك الأمر. ويُضفى ذلك مصداقية عظيمة للأمور التي يعلنون عن معالجتها.

وهناك شركات أخرى تتبع هذا النموذج فمن المصداقية في الإعلان عن مسئوليتها نحو المجتمع مثل سلسلة ستاربكس. أما المشروعات التي تسعى إلى تحسين صورتها أو تقوم بالتعتيم على مشكلة لديها سيتم تصنيفها على أنها غير نزيهة. فالمنتجون المستهلكون ذوو قدرات التواصل الرقمية لديهم حق القرار أن يرفضوا ما تقوم به شركة ما وتخشاه. وأنا عن نفسي أتصدى لذلك أكثر من أي كيانات تنظيمية. يمكن لحملات الإعلان وسبل الاتصالات أن تُختطف بنقرة زر فارة الكمبيوتر وتحول إلى ديون بدلاً من أصول كما هو موضح في دراسة الحالة لقضية Chevron في صفحة 30.

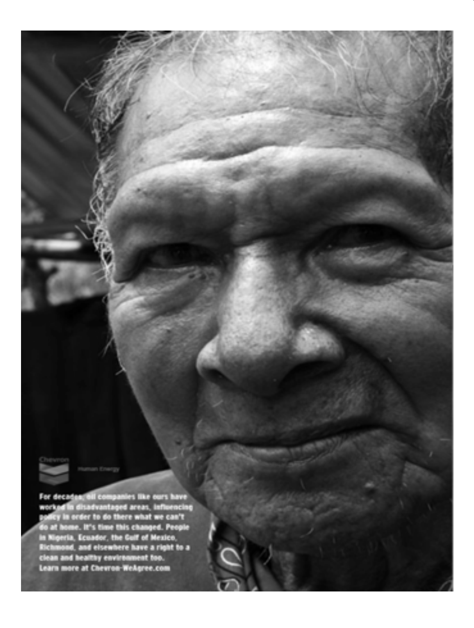
ليست شركة Chevron وBP وحدهما اللتان من المحتمل أن تقعا تحت طائلة هذا النوع من المواقف. فأي حملة دعائية تخلو من المصداقية هي فريسة سهلة لنقد المستهلك وسخرية الآخرين وبالتالي تنتشر بسهوله على شبكة الانترنت.

دراسة حالة

عندما لا يتساوى الشعار مع الواقع

في أكتوبر عام 2010م، كانت شركة Chevron للبترول والمالكة لشركة تيكساكو تأمل أن تقنع المستهلكين بأنها تساند كل الأمور التي يدافع عنها المستهلك. أصدرت جريدة "We agree" إعلان ترد فيه قائلة " على شركات البترول أن تحسن استخدام أرباحها " و" ينبغي على شركات البترول أن تساند المجتمعات التي هي جزء منها" والعبارة الساخرة "على شركات البترول أن تكون أكثر واقعية".

حتى في المناسبات التي من غير المحتمل أن تؤثر فيها الحملات الدعائية على الجمهور، لم يكن ذلك شيئاً يذكر مقارنة بالتخريب المتقن من قبل المؤيدين على طول الخط. حيث قام اثنان من الناشطين بعمل رسومات كاريكاتورية ساخرة تحمل مغزى جاداً مثلما حدث مع شركة Dow Chemical ومنظمة التجارة العالمية. يمتلك هذان الناشطان قدراً كبيراً من الوعي بأهمية مواقع التواصل الاجتماعي، فقاموا بإنشاء موقع مخادع لشركات البترول كجزء من أنشطتهم.



على شركات البترول أن تنظف الفوضى التي خلفتها

تم عمل موقع مخادع باسم شركة Chevron للبترول بعنوان www.chevron-weagree.com وعُرض عليه إعلانات زائفة مثل: "يجب على شركات البترول أن تنظف الفوضى التي خلفتها" وكانت معروضة على الصفحة الرئيسة وكأنها جزء واقعي منها.

الأمر الخطير وراء هذا التهكم والسخرية من شركة البترول هو أنها كانت تحارب في إحدى محاكم الإكوادور بشأن قضية متهمة فيها بأنها فشلت في إصلاح أضرار تسببت فيها إحدى حقول البترول التابعة لها.

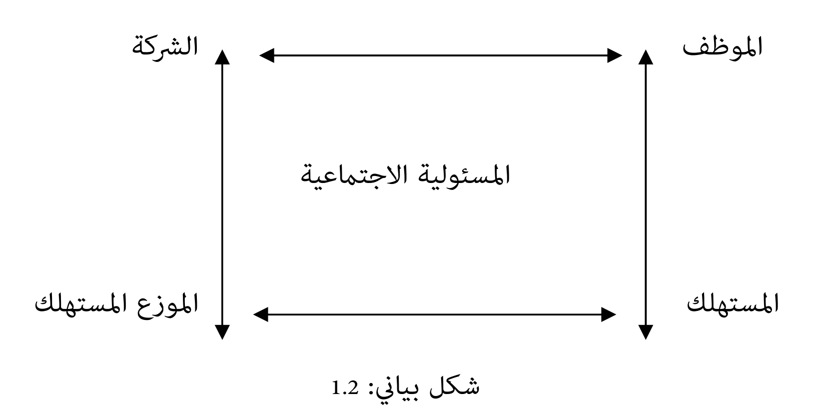
وصلت مطبوعات الصحافة المقبولة والطبعات الهزلية للحملة إلى الصحف الساخرة قبل أن تبدأ حملة شركة Chevron. كما صدرت أيضًا قصص وهمية باستخدام عناوين الصحف الرئيسة.

وشنت الحملة بأكملها الحرب على شركة Chevron. وكان هذا مثال آخر يدعو إلى أهمية تجنب الشركات للتزييف، وأن تكون صادقة وفوق كل ذلك أن تعطى وعوداً أقل وتحقق متطلبات أكثر.

2- من المستهلكين إلى الموزعين المستهلكين

العامل الرئيس الذي يشارك في التحول من الشعار إلى المصداقية هو تحول المستهلك. فنحن نتحرك نحو عالم، حيث المؤيدين للاستهلاك أو المعارضين للاستهلاك المؤثرين والمبادرين والواعين بأصول التسويق هم الأكثر أهمية.

بمعنى أبسط، كان العالم القديم للتسويق يسير على نمط واحد. وكان هذا النمط هو خط مستقيم للعلاقة بين العلامة التجارية والمستهلك وأثر بسيط للعلامة التجارية التي تزج بإعلان أمام الجمهور الجالس بلا حراك أمام شاشة التليفزيون. لكن إذا كان العالم القديم للتسويق يسير على نمط خطى، فالعالم الجديد يسير في شكل مربع.



شكل بياني: 1.2

كما نلاحظ في الشكل البياني رقم 1.2 في الركن أعلى اليسار من المربع الشركة وفى الركن الأسفل يسار المؤيدون للاستهلاك وفى الركن الثالث نجد المعارضين للاستهلاك والموظف في الركن الرابع. المفهوم الرئيس لمربع التسويق هو كالتالي: إذا كانت العلامة التجارية أو الشركة ملبية ومشاركة ومحفزة للمستهلكين فإن هؤلاء المستهلكين سيصبحون إما معارضين للاستهلاك أو مؤيدين للاستهلاك وذوى مبادرة كمدافعين عن هذه العلامة التجارية. وعلى العكس إذا اختلفوا مع هدف العلامة التجارية أو الشركة فسيكون لهم الأثر نفسه لكنه أثر سلبي.

وينطبق المفهوم نفسه على الموظفين. فهم الآن يشكلون قوة كبيرة للشركة أو لا شيء. وعندما سأتطرق إلى أمر الموظفين لاحقاً سنجد أنهم يمكنهم أيضًا أن يُشكلوا قوة سلبية تعمل ضد هدف الشركة.

و الآن ليس أي من هذا بجديد. فيمكن للمستهلكين أن يتناقلوا المعلومات بشأن منتج مع مستهلكين آخرين. كما يمكن أن نجد الموظفين دائماً إما سلبيين أو إيجابيين بشأن الشركات التي يعملوا بها. ولكن الجديد في الأمر هو أن أساليب التواصل

الاجتماعي قلبت الموازين بشكل درامي وأثرت على سرعة التواصل وأثره. في العالم القديم للتسويق كان المؤيدون للاستهلاك يؤثرون على عدد قليل من الناس. أما في العالم الجديد للتسويق يمكن للمنتجين المستهلكين أن يؤثروا على عدد قليل من الناس. وفي العالم الجديد، يعتمد ذلك على مستوى التأثير حيث بإمكانهم التأثير على المئات وآلاف بل وحتى الملايين من الناس.

أكدت دراسة عالمية أُجريت في عام 2008م أن 20% من الناس قاموا بتغيير أفكارهم بشأن المنتج أو الخدمة بسبب عدم وجود مدونات أو منتديات تضم محبي العلامة التجارية1. ثم أُجريت الدراسة نفسها عام 2010م لتوضح لنا أن نسبة المؤيدين ارتفعت إلى 41%، ويضم المنتجون المستهلكون منهم نسبة 65%.

يعي العديد من المُسوقين الآن هذا المفهوم ويقومون هم ووكالاتهم بالتخطيط لتحقيق أهداف متشعبة. باستخدام القوة المؤثرة للتكنولوجيا الرقمية.

يقوم الوكلاء حول العالم بإطلاع وكالاتهم قائلين: "نود حقاً أن نستخدم أحد هذه الإعلانات المتشعبة والتي تتحول إلى نجاح عالمي ضخم، من فضلك؟"

إلا أن مرارة الواقع تكمن في أن الغالبية العظمى "للفيديو" المتشعب لا تتشعب بعد ذلك. فغالباً جداً ما تضع الشركات أحدث إعلاناتها على موقع يوتيوب وينتظر لرد فعل ما. وهذا قطعاً لا يحدث. الحقيقة أن 90% من الإعلانات المتشعبة تفشل في خلق أي ضجة إعلامية وذلك طبقاً لتقارير المركز العالمي لبحوث الإعلان (WARC).

و السبب وراء ذلك هو أن عملية إنتاج المحتوى الذي يريد الناس مشاركته يتجزأ ما بين جزء فني وجزء علمي. وبالمثل نجد أن عملية تنظيمها كذلك. والهدف الرئيس هو إنشاء محتوى إعلاني يلبى رغبات المستهلكين. أو من خلال فكرة مقبولة اجتماعياً. أو من خلال عملية خلق للمحتوى مقبولة اجتماعياً. وتتبلور الإستراتيجية الإبداعية ببراعة لتضمن انتشار الفكرة. وهذا ما نسميه بالإبداع الاجتماعي Social Creativity TM.

انضم اسم Evian Roller Babies حالياً في موسوعة جينيس للأرقام القياسية بعد حصوله على لقب أكثر محتوى إعلاني تم تنزيله من على شبكة الانترنت في التاريخ. حيث تخطى 180 مليون مرة تنزيل وفاز بحائزه Grand Effie في عام 2010 وتُمنح هذه الجائزة فقط لأفضل فعاليات للمبيعات. تضمنت عملية خلق هذا النجاح المتشعب إستراتيجية اجتماعية متقنه ومحسوبة. وكان نتاجها يفوق رفع فيلم على شبكة الانترنت، وترك البقية العملية تهتم بنفسها.

إذا كان Evian يعد نموذجاً للأثر الإيجابي على الملايين من المنتجين المستهلكين، إذن شركة BP للبترول هي مثال للقوة والتوزيع لمنتج مستهلك واحد. فالمستهلك المؤثر لا يقوم دوماً بالدور المؤيد للشركة بل سينقلب ضدها أحياناً. وكما رأينا في الفصل الأول أن الفرد الذي أتبع أسلوب alias Leroy Stick حشد 190,000 تابع على موقع تويتر Twitter feed, @BP GlobalPR.. وأدى هذا إلى تضاؤل عدد الـ 18,000 أو ما يمكن لمتابعين لشركة BP أن يحشدوه. لم يلفت Stick الأنظار فقط حول تويتر إذ تمت تغطية القصة بالكامل في قنوات إعلامية أخرى مما أكد على أهمية الدور المؤثر لموقع Twitter.

إذا كانت القواعد في القرن الماضي تتعلق بتقديم المشورة لكل العلامات التجارية القوية بشأن الطريقة الفضلى للتفاعل مع الناس. فإن القاعدة الجديدة لهذا القرن تتعلق بكيفية تصرف العلامات التجارية لتضمن أنها لن تثير سخط كل المستهلكين المؤثرين. ذكر ديفيد أوجليفى في كتابه الذي صدر عام 1963م بعنوان "اعترافات رجل إعلانات" أن "المستهلك ليس شخصاً أحمق بل هو بمثابة زوجتك". نحن في حاجة إلى تحديث هذه المقولة اليوم لتصبح " إن المستهلك ليس أحمق بل لديه الوسائل الرقمية وإلمام بالتسويق وتأثير كبير ويمكنه أن يسحق علامتك التجارية في غضون دقائق".

حذر البائع!

بالرغم من أن العديد منا سيساند بكل إخلاص ما قام به لبروى ستيك، إلا أن

القضية لا تكمن في أن المنتجين المستهلكين ينتقدون الشركات التي تأسست على أسباب شرعية. ففي العالم المفتوح يصعب السيطرة على ما يقوله الناس ولا توجد ضمانات بأنهم سيقولون شيئاً جيداً أو شيئاً يعكس أثراً إيجابياً على العلامة التجارية.

وكما شاهدنا مثال منتج بامبرز في الفصل الأول، نجد أحياناً أن نقد المستهلك غير عادل. وليس من السهل التعامل مع الانتقادات الظالمة ولكن الهدف هو أن تكون صادقاً لكي توفر معلومات وفيرة وتتحرك بخطى أسرع.

وبالمثل، وفى الوقت الذي ربما تؤيد فيه علامة تجارية أو فكرة منتجاً أو شعاراً نجد أناساً آخرين لا يؤيدون ذلك. في السادس من أكتوبر عام 2010م، طرحت العلامة التجارية GAP شعاراُ جديداً في الأسواق في محاولة منها لتحديث شكل منتجاتها. وفى المقابل واجهت رد فعل عنيف من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وحملات سلبيه على فيسبوك وتويتر وحتى على موقع www.craplogo.me والذي علق قائلاً " لماذا تشترى منتجاً ذا علامة تجارية غالية في الوقت الذي يمكنك فيه أن تصنع شعاراً أحمق فوراً باستخدام هذا الموقع؟". أدى ذلك إلى تحول كبير حيث أعادت GAP الشعار القديم بعد ظهور الشعار الجديد بأسبوع، وتم تغيير ماركا هانسن المسئولة عن تغيير الشعار، وبعدها استقالت من منصبها.

3- من الموظفين إلى المدافعين

في عالم مُربع التسويق، ليس المستهلكون المنتجون فقط هم الذين لديهم قدرة هائلة على التأثير على الآخرين. فمثلاً الموظفون الذين يقعون في أعلى الجانب الأيمن من المربع، يمكنهم تشكيل قوة كبيره ذات تأثير سلبي أو ايجابي على العلامة التجارية أيضًا.

وإذا كنت تؤمن بحماس بمفهوم بالشركات أو العلامات التجارية، فاعلم أنهم سيصبحوا مدافعين جيدين. ويؤكد لنا هذا تحديداً حقيقة أن العديد من الناس الذين انضموا للقوه العاملة اليوم سيعملون في شركة يؤمنون بقيمها وتوفر لهم رواتب ضعيفة بدلاً من شركة منافسة يجدونها ذات مستوى أقل في تحمل المسئولية الاجتماعية.

غالباً ما يتم تصنيف مواقع Best Buy's Twelpforce وZappos للبيع بالتجزئة على شبكة الانترنت كأفضل الأمثلة لتضافر الموظفين مع الشركة في تقرير أنظمة البيع التي تسمح للموظفين أن يستخدموا تويتر للرد على استفسارات العملاء وبذلك يصبحون في موقع رابح حيث العميل راض عن الخدمة والموظفون يشاركون بأكبر قدر. هناك عددٌ كبيرٌ من الأمثلة للشركات التي تنظم وتفوض موظفيها باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

ليس الموظفون فقط هم من لديهم تأثير قوى، ولكن أيضًا لمواقع التواصل الاجتماعي بشكل عام ولموقع تويتر بشكل خاص حيث يمكن استخدامهم بشكل ملحوظ لتحسين خدمة العملاء والأنشطة الاجتماعية. وننتقل إلى كوداك التي استخدمت اسماً ذا بصيرة للترويج لمنتجاتها من الكاميرات الرقمية مثل EasyShare والذي اندمج مع وسائط التواصل الاجتماعي لبناء علاقة حقيقية مع العملاء ومستخدمي منتجاتها. ومن ثم صرح مدير التسويق جيفرى هايزلت أن الهدف الرئيس كان في بداية الأمر لتمكين العملاء من توصيل شكواهم للشركة، ولكن الأمر تطور لأبعد من ذلك. والآن يتشارك المستخدمون الأفكار والنصائح والاقتراحات وتحصل كوداك على إيجابيات أكثر من تصورها لتحشد الشكاوى.

ليست وسائط التواصل الاجتماعي حيزاً للموظفين ليتحدثوا مع بعضهم البعض فالموظفون بإمكانهم البيع عبر الوسائط أيضًا. من الشركات التي تجنى الأموال عبر موقع تويتر هي شركة ديل للحاسبات، وترجع نسبة كبيرة من مبيعاتها إلى تويتر.

لاقت ديل مشقه في تجربتها على مواقع التواصل الاجتماعي، غذ وجدت نفسها تعتلى كومه كبيره من انتقادات المدونات في عام 2005م والمنتجين المستهلكين بسبب سوء الخدمة. أعلن جيف جافريز وهو مدون شهير في خطاب علني وجهه إلى المدير التنفيذي لشركة ديل، مايكل ديل يدعوه لمشاركة المحادثات التي كانت تدور بدونه. وأعلن مايكل صراحة قائلاً "لقد فشلنا، أليس كذلك؟"

من المثير للاهتمام أن متابعي ديل على موقع تويتر ازداد عددهم إلا أن مبيعاتها لم تزد بالقدر نفسه. ويوضح لنا هذا من منظور مبيعات بحيث أنه من الأفضل أن يكون لديك عدد قليل من الجمهور المهتم بصدق بشراء منتجاتك عن أن يكون لديك جمهور عريض أقل اهتماماً بمنتجاتك. وبيّن هذا أن هناك أرباحاً ظاهرة نتيجة للعدد الكبير من التابعين، غير المبيعات وحدها.

من أجل زيادة جهود الموظفين، من المهم تبنى مفهوم التواصل الاجتماعي بدلاً من تركها في صومعة منعزلة حيث نجد موظفاً وحيداً وشجاعاً يترك نفسه في غمار عالم التواصل الاجتماعي مثل المستكشف الشجاع. أو حيثما نجد أخصائي علاقات عامة يدخل في غمار مواقع التواصل الاجتماعي نيابة عن الشركة على بعد ذراع فقط. لا يتم هذا في العزلة كما سنلحظ في مثال يوروستار التالي.

دراسة حالة

لا يمكن أن يتم ذلك بمعزل عن الجميع

إذا فكرت شركة يوروستار لخدمات قطار أنفاق بحر المانش أن تعرض خدماتها من خلال وسائط التواصل الاجتماعي لكان لديها المقدرة على التعامل مع الأزمات التي سببها الطقس للخدمات في ديسمبر 2009م في توقيت فعلى مع راكبي قطاراتها ولانتشلت نفسها وعملاءها من الحزن عندما تعطلت خمس قطارات أسفل النفق في طقس متجمد وانعزل 40,000 راكب في قطارات النفق نفسه قبل أيام من عيد الميلاد المجيد. لم تكن شركة يوروستار مستعدة على الإطلاق، وفشلت في التواصل الجيد، وتركت المسافرين في حالة حيرة وإحباط وغضب.

ورغم ذلك كان تحت أطراف أصابعها وسيط كان يمكنها استخدامه لتبقى الناس على تواصل معها وإطلاع بمجريات الأمر. فعندما تعلق داخل محطة قطار يغلفها البرد الشديد وربما كنت تصطحب معك أطفالك المراهقين، فستسأل نفسك إذا كنت

ستصل بيتك لتحتفل بعيد الميلاد المجيد أم لا، وكل ما ترغب فيه هو معرفة ما يحدث حولك. وفى الوقت الذي تواجدت فيه يوروستار داخل صفحات مواقع التواصل الاجتماعي، ظهرت في شكل حملة ترويجية تقدم رحلات قصيرة وتديرها وكالة خارجية.

في الوقت نفسه، تحول مسافرو قطارات يوروستار إلى مواقع التواصل الاجتماعي للتنفيس عن غضبهم قائلين "نحن مصدومون من عدم استعداد يوروستار، وانعدام قدراتها على التواصل معنا. فشلت يوروستار في التواصل مع المسافرين وبينت مواقع التواصل الاجتماعي الحقيقة وقدمتها لوسائل الإعلام المنتشرة بشكل سريع.

وكانت النتيجة تدمير سمعة يوروستار.

قارن تجربة يوروستار مع رد فعل الخطوط الجوية البريطانية ومع خطوط طيران أوروبية أخرى والسلطات الجوية عندما تعطلت رحلات الخطوط العالمية بسب السحابة الرمادية المنبعثة من بركان أيسلندا في أبريل عام 2010م.

استخدمت خطوط الطيران "هاش تاج" بعنوان سحابة الرماد على حسابها الرسمي على تويتر وكانت على اتصال مستمر ومفيد مع المسافرين. واستطاعت شركات الطيران أن تحافظ على سمعتها القوية على الرغم من أزمة السحابة الرمادية التي كانت خارج نطاق سيطرتهم. ثم عادت وسائط التواصل الاجتماعي لتتصدر الصفوف مرة أخرى عندما استخدم المسافرون وسم بعنوان العودة للمنزل كما كان يعرض المسافرون توصيل بعضهم البعض لمنازلهم وأماكن ليمكثوا فيها ومساعدات أخرى مما أدى إلى إنشاء قطاع جديد لسفر المجتمعات.

بالرغم من أن أمثلة شركة يوروستار والخطوط الجوية البريطانية تركز على ما الذي ينبغي على الشركة أن تقوم به لتتواصل من خلال نماذج كثيرة، إلا أن هناك العديد والعديد من مواقف الموظفين الذين استجابوا لتعليقات العملاء. نذكر في أحد الأمثلة، جيس جرينوود من التغريدات التي تم تناقلها عن الموسيقى السيئة في قاعة

الانتظار في مطار الخطوط الجوية النيوزيلاندية حيثما كانت تنتظر وأتى شخص يسألها عن رأيها في البث الداخلي للموسيقى بنظام PA وهو الأمر الذي أحبت أن تسمع عنه.

توضح الأمثلة السابقة قدرة وسائط التواصل الاجتماعي على جعل الجميع في موقف رابح مثل: الموظف الذي يشعر بكم أكبر من المشاركة، والعميل الذي يجد الشركة أكثر استجابة، والشركة التي تقدم الربح لكل من الطرفين من حيث رضاء الموظف والاحتفاظ بهم وتحسن أداء الشركة.

4- من شراء الاهتمام الإعلامي إلى اكتسابه

في مسلسل Mad Men لدون دريبر في القرن العشرين كان التلفاز لا يزال جديداً بشكل نسبى كما أن جمهور التلفاز مفتونين به ويركز الإعلام من خلاله على شراء اهتمام المشاهدين.

ويمكنك اليوم أن تشترى الإعلام لكن لا يمكنك أن تشترى اهتمام المشاهدين، بل يجب أن تكتسبه.

لا يعرف أحد على وجه التحديد من قام بنحت المصطلح الشائع الاستخدام "اشترِ، أمتلك واكسب الإعلام ". شركة نوكيا لصناعة الهواتف المحمولة كانت قطعاً رائدة في هذا المضمار، ولكننا نعلم أن ذلك مهم للغاية للعلامات التجارية في عصرنا هذا.

تركز العلامة الاجتماعية الناجحة على اكتساب الشهرة الإعلامية وليس شراؤها. يحدث اكتساب الشهرة الإعلامية عندما يصبح المستهلكون هم القناة التي يُعرض من خلالها المنتج. ولكي يتم ذلك، يجب أن تكون نقطة البداية قوية وتضم فكرة إبداعية. إعلان Evian Roller Babies تعد خير مثال على قوة الشهرة الإعلامية المكتسبة في مقابل الشهرة الإعلامية المُشتراه، والتي تبين كيف من الممكن أن نضم المستهلكين لتحقيق مستوى أعلى من الترويج الذي لم يكن من السهل تحمل نفقاته في عالم الإعلام القديم.

في نهاية عام 2009م، اختارت جريدة تايم إعلان Evian Roller Babies كالإعلان المميز لها على مستوى العام بالرغم من أنه لم يذع على شاشة التلفاز في الولايات المتحدة الأمريكية. وكان الفضل في ذلك للشهرة الإعلامية المُكتسبة والتي أحدثها موقع يوتيوب وفيسبوك ومنصات التواصل الاجتماعي الأخرى حتى وصل تحميل الفيديو إلى 140 مليون إجمالاً مما أدى إلى اختيار الفيلم كأفضل إعلان تليفزيوني على مستوى العام. ولكن المثال الأروع في العصر الحديث كان عندما تحقق النجاح الأعظم للفيلم في وسائط التواصل الاجتماعي، والذي دفع هافاز عميل Evian أن يقوم ببثه كإعلان تليفزيوني في منتصف عام 2010م.

وبالمثل، كانت الحملة الناجحة والحاصلة على جوائز لـ Dos Equis "أكثر الرجال تشويقاً في العالم" والتي تُعد حمله أخرى في نطاق الترويج والتي أنتجها Euro RSCG والتي تبين بعبقرية قوة مشاركة العملاء بدلاً من مقاطعتهم. وبالرغم من أن علامة Dos Equis التجارية مازالت حسب التصنيفات العالمية علامة تجارية محلية للبيرة، إلا أنها الآن تحظى بلقب البيرة ذات الصفحة وزاد عدد المعجبين لها على موقع فيسبوك، وفاق عدد متابعيها المليون. كما أن صفحتها هي الأولى على موقع فيسبوك بين كل العلامات التجارية للمشروبات الكحولية الأخرى. كانت فكرة قوية لم تحصد فقط قدراً كبيراً من الشهرة الإعلامية بل أيضًا أنشأت مجتمعاً من المشجعين الأولياء وتحدد الخطوات والقصص ما سيقوم به إعلان " أكثر الرجال تشويقاً في العالم" في الخطوة التالية. وجميعهم فازوا بجائزة الإعلان الفعال لزيادة المبيعات كل عام على مدار الخمس سنوات المنصرمة.

ومن الأمثلة الرائعة الأخرى لفكرة رائعة تفرز نموذجاً عالمياً كبيراً "للشهرة الإعلامية المكتسبة" والتي أبرزتها لنا شركة Queensland الاسترالية للسياحة. واجهت شركة Queensland مشكلة أن العديد من أماكن قضاء الإجازات معلنة: كيف تمضى وقتك في قطاع به الملايين من مناظر الشواطئ الخلابة؟

كانت فكرتها تتمثل في إنشاء وظيفة جديدة، وظيفة مشرف على موقع جنة جزيرة

هاملتون وتجعلها تستحق مسمى " أفضل وظيفة في العالم" والتي كانت حلاً ملهماً توصلوا إليه. بدأت الحملة في الإعلانات المبوبة بعنوان وظيفة خالية وانتشرت حول العالم. والتقطتها قنوات الإعلام مثل القنوات التليفزيونية وعدد كبير من الصحف والتي تسببت في دفعة كبيرة عالمياً. جذب الإعلان 35,000 متقدم للوظيفة، والذين رفعوا لقطات مصوره يوضحون فيها لماذا يرغبون في هذه الوظيفة مما دفع BBC الوثائقية أن تبين كيف فاز بين ساوثاوول من مدينة بيترزفيلد الانجليزية بالوظيفة.

صرحت شركة Queensland للسياحة بأنها ربحت 49 مليون جنيه إسترليني من مساحة إعلانية مساوية وأنها جذبت الاهتمام على نطاق أوسع أكثر مما يمكن أن تحققه حملة إعلانية مدفوعة. كما أظهرت إدراكها الكامل للإبداع الاجتماعي TM وكيفية الحصول على شهرة إعلامية مكتسبة.

5- انطلاقاً من "التحدث إلى" نحو "الإنصات إلى"

بالرغم من أن إحداث شهرة إعلامية مكتسبة غالباً ما يدور حول إرسال رسالة إلا أننا لا يجب أن نقلل من شأن قوة وسائط التواصل الاجتماعي في تلقى الرسالة، قال لي أحد المديرين في بداية حياتي العملية عندما نصحني لأكون مدير حسابات قائلاً: "ديفيد! لديك أذنان وفم واحد وينبغي عليك أن تستخدمهم بتناسب". ربما فشلت في العمل بالنصيحة لأسباب كثيرة في مهنتي ولكن أن كانت تلك نصيحة عظيمة لمهنة إلا أنها نصيحة أفضل لعالم التواصل الاجتماعي.

> تدرك العلامة التجارية الاجتماعية إنه من الخطير تجنب التحدث مع العملاء والاستماع إليهم بدلاً من ذلك.

بالنسبة للمتخوفين من الانضمام إلى تيار التواصل الاجتماعي، فالشيء الذي يمكن لأي شخص أن يقوم به هو الاستماع إلى الآخرين. وهذا الأمر مجاني وسهل ولا

تحفه المخاطر. تتفهم العلامة التجارية الاجتماعية أنه من دواعي الخوف التحول من حالة التحدث إلى العملاء إلى الاستماع إليهم.

من الشركات التي تفهم هذا جيداً الشركة اليابانية لبيع الملابس بالتجزئة Uniqlo. فعندما أعادت تصميم موقعها على شبكة الانترنت، أرسلت رسالة إلى عملائها تقول فيها: إنها ستقوم بإعادة تصميم موقعها، وتطلب آرائهم وتعلقاتهم. أخذوا أفكار العملاء ودمجوها في التصميم النهائي. وعندما استخدم المستهلكون الموقع الجديد وجدوا رسالة ترحيب تقول لهم: "طرحتم علينا أفكاركم وأنصتنا لها وها هو الموقع الجديد، ونرجو منكم أن تطلعونا على أرائكم بشأنه."

لم تستمع Uniqlo فقط إلى عملائها بل أخبرتهم أنها تهتم بآرائهم والإجراءات التي كانت ستنفذها. إلا أن قراراتها كانت مرئية وملموسة للعملاء. وهذا أمر مصيري، فلا جدوى من الاهتمام بآراء العملاء إذا كنت لا تبدى اهتمامك بما يقولونه وتقوم بتنفيذ شيء حياله.

امتد اهتمام Uniqlo بعملائها إلى عرض ترويجي على تويتر، والذي سبق إعادة إطلاق موقعها للتسويق الإليكتروني. وتكمن الفكرة الرئيسية في أن العديد من الناس وضعوا تغريداتهم بشأن منتج مُعين مما أدى إلى انخفاض سعره. اعتمدت الشركة فقط على وسائط التواصل الاجتماعي لتنشر أخبارها وحققت حملتها نجاحاً ساحقاً.

هناك أيضًا العديد من الأمثلة. على المستوى الضئيل، شركة الخطوط الجوية الأمريكية مهارات هائلة في الاستماع إلى أراء العملاء وسرعة الاستجابة في إرسالها مضيفة جوية لتقديم مشروب لمسافر كتب في تغريدة على تويتر أنه انتظر طويلاً لوصول المشروب الذي يُقدم قبل إقلاع الطائرة وبعدها انتشرت شكاوى مماثلة بين المسافرين. فأصبح المسافرون يتلقون تحية بسيطة وأصبح بإمكانهم الحصول على مشروب بسرعة عن طريق الضغط على زر النداء الموجود بالطائرة. وعلى نطاق أكبر، كانت شركة IBM رائدة في مضمار التواصل الاجتماعي وكان هناك شركة أخرى تفهم جيداً أهمية

الإنصات إلى مقترحات العميل. أنشأت شركة Euro RSCG بالتعاون مع شركة IBM برنامجاً يقوم بجمع كل ما هو مذكور فيه اسم الشركة على أي من منصات التواصل الاجتماعي في أي مكان في العالم وتضعها في مكان واحد كمجموعة فعلية لأراء وتعليقات العملاء. لم يسمح هذا البرنامج فقط بدعم مهارة الإنصات للعملاء، بل كان أداة إنصات للعملاء على منصات التواصل الاجتماعي بل كان يسمح أيضًا بتحليل هذه المعلومات واتخاذ قرارات بشأنها.

كما كانت شركة كوداك رائده في عالم التواصل الاجتماعي الحقيقي وفى مثال ملموس لدور المُنصت للعملاء قامت كوداك بتعيين كبير موظف خدمة العملاء يقوم بمراقبة المحادثات التي تدور عبر منصات التواصل الاجتماعي والإجراء المتبع بعد ذلك. وإذا واجه أحد مستخدمي كاميرات كوداك أية صعوبات تقنية ترد علية كوداك على الفور عبر تغريداتها على موقع تويتر لتقدم له المساعدة. في عام 2008م، قامت كوداك بتعيين مسئول المدونات التي يمثل صوت شركة كوداك على شبكة الانترنت وقد حقق دعماً كبيراً للشركة. وهذا جزء من الحوار المستمر الذي لا ينقطع بين كوداك وعملائها مما يساعدها على فهم رغبات العملاء واتخاذ القرار حيالها. هل لديك في الشركة مسئول عن قسم الإنصات لتعليقات العملاء؟ أو على الأقل شخص يقوم بتلك المهام؟ إذا لم يكن لديك، فربما حان الوقت لتقوم بتعيين واحد وتأخذ بنصيحة أول مدير لي في عملي.

6- من مفهوم السيطرة إلى مفهوم التعاون مع العميل

اعتدنا أن مهمة التسويق هي السيطرة على العملاء. ينصب تركيزنا على متابعة العلامات التجارية مثل الحارس لضمان الالتزام التام لما حدده المركز من خطوط إرشادية للعلامة التجارية. وكان هذا أمر واقع حيث وسعت العلامات التجارية مجالها وأصبحت منتشرة عالمياً. وفى عالمنا اليوم، علينا أن نعلل أن أفضل المُسوقين هم من يتعاونون إلى أبعد حد وليس الذين يحكمون السيطرة إلى أقصى حد.

من المهم الآن إنشاء مفهوم أن الناس ترغب في التنقل وتبادل المعلومات بدلاً من إنشاء مفهوم تسيطر أنت عليه.

من الأمور التي يصعب على المُسوقين قبولها هي أنهم لديهم قدرات أقل وأقل للسيطرة على علامة تجارية ما وأنهم ينبغي عليهم أن يفتحوا أبوابهم ليدعوا المستهلكين يشاركوهم. ولكن هذا هو المنهج الذي يتبعه العالم حالياً.

والفوائد العظيمة لا حصر لها ويمكن للتعاون الحقيقي أو يوفر مساحات لعلامة تجارية لتنُشئ علاقة ذات مغزى مع المستهلكين وتسمح لهم أن يشعروا بإحساس الامتلاك والمشاركة التي يمكن للنقود أن تشتريها.

> يمكن للتعاون الحقيقي أن يوفر مساحات لعلامة تجارية لتنُشئ علاقة ذات مغزى مع المستهلكين وتسمح لهم أن يشعروا بإحساس الامتلاك والمشاركة التي يمكن للنقود أن تشتريها.

كانت شركة بيبسي من إحدى الشركات التي قدمت لنا العديد من الأمثلة الرائدة عبر علاماتها التجارية العديدة وعدد كبير من الفواصل الإعلانية التي تقدم أثناء عرض مباريات دوري كرة القدم الأمريكية والتي يقوم المستهلكون بابتكار أفكارها. ومن خلال علامتها التجارية للمشروب الغازي ماونتن ديو تجذب شركة بيبسي المستهلكين لمشاركتها بكل السبل الممكنة وذلك من أجل: تقديم نكهات جديدة والتصويت لاختيار أسماء المنتجات والألوان وأشكال العبوات. كما يلعب المستهلكون دوراً في ابتكار أفكار الإعلانات التليفزيونية ولديهم يد في التخطيط الإعلامي وعملية الشراء. ففي عام 2010 قلب مشروب ماونتن ديو موازين الخيارات التي تعمل على أساسها وكالات الإعلان من خلال الطلب من وكالات وشركات الإنتاج أن تقوم بعرض إعلان بمدة 12 ثانية ليعلنوا عن أفكارهم لثلاث ملحقات لعلامة تجارية. سئل أربعة ألاف من المشجعين النشطاء والذين يُشار إليهم باسم "أعضاء معامل ديو" بأن

يُصوتوا للعلامات التجارية المُفضلة لديهم. أطلقت العلامة التجارية على هذا القدر من المشاركة للمستهلكين ذلك الاسم الأنيق "ديومقرسى".

أطلقت سلسلة محلات التجزئة للأثاث Ikea حمله دعاية تتميز بالبساطة ضمت كل من مشاركة المستهلك واستخدام منصات التواصل الاجتماعي بطريقة مبتكرة. قامت شركة Ikea برفع كل محتويات الصفحات من قائمة معروضاتها على صفحتها بموقع فيسبوك. عندها استطاع زوار الصفحة أن يًضيفوا تعليقات لأنفسهم تحت صورة قطعة أثاث مُعينه. فاز الشخص الأول الذي وضع تعليق يحجز فيه قطعة الأثاث بالمنتج الذي وضع التعليق أسفله. وكان ذلك نموذج جيد للترويج الذي يمد يد العون للمستهلك وطريقة سريعة لبناء قاعدة بيانات كبرى.

في أحد الأمثلة التي تعكس بنطاً فنياً، روج متحف فيكتوريا بمدينة لندن لمعرض فني رقمي وتفاعلا من خلال التعاون مع زوار المتحف المؤثرين. قدم أحد الفنانين المشاركين قطعة فنية مفتوحة المصدر تم رفع صورتها على مواقع ذات صله حيث أمكن للزوار اللعب بالقطعة الفنية وعمل قطع فنية مشابهة ووضع صورتها على صفحة الموقع على شبكة الانترنت. كانت الخامات المستخدمة أو التي وُصفت مجازاً باسم "المحتوى الذي أحياه الزائر" تُستخدم للتسويق للمعرض في مواقع خارج المتحف وفى محطة أنفاق مترو لندن، وهي فكرة ذكية خاطبت فيها مباشرةً الجمهور المستهدف وجعلهم يشاركون في فاعليات المعرض.

هناك عدد وفير من الأمثلة توضح التسويق التعاوني، وسوف نتطرق إلى بعض الأمثلة الإضافية في الفصل الخامس. ورغم ذلك، فالأمر المُحرج هو فهم الاختلاف بين التعاون والتفويض. المنتج المبنى على مصدر الحشد ليس فكرة في حد ذاته أو بديل لفكرة أخرى ولكنه سبيل للوصول للأفكار الرائعة. إلا أن فكرة مراجعة الأفكار لهو أمر حرج. في الواقع، وفى عالم أصبحنا نُنتج فيه آلاف وآلاف الأفكار، يُصبح مُحرر الأفكار هو المُسيطر.

7- من المفهوم المحلى إلى المفهوم الدولي

قلصت التكنولوجيا ومنصات التواصل الاجتماعي العالم حولنا بشكل كبير، وجعل الناس تًدرك أننا جميعاً متصلين وأصبحنا مواطنين عالميين لنا تأثير كبير وتؤثر فينا الأحداث العالمية. كما تقلصت الحدود القومية أكثر وأكثر. وينطبق هذا أيضًا على العلامات التجارية.

وسواء أكانت العلامات التجارية اجتماعية التأثير أم لا فالحقيقة أنه لا يوجد شيء يُسمى علامة تجارية محليه يمكن احتوائها محلياً. ومثال ذلك، تجربة سلسلة مطاعم ماكدونالد عندما أطلقت حملتها الدعائية التليفزيونية في فرنسا استنادا إلى إستراتيجيتها بعنوان "زرنا كما أنت". وصُممت هذه الإستراتيجية لتبين أن أي شخص مُرحب به في مطاعم ماكدونالد مهما كان عمر رائد المطعم أو جنسيته أو نوعه أو ميوله الجنسية. يبين الإعلان مراهق مثلى الجنس يلتقي بأبيه الذي لا يعلم أنه مثلى الجنس لتناول وجبة في مطعم ماكدونالد. وكان هذا أول ظهور لمطعم ماكدونالد في أي سوق.

بعد عرض الإعلان على شاشة التليفزيون، أنتشر على الفور خارج الحدود الفرنسية وأصبح نبأ مثير على موقع يوتيوب. وحصد الإعلان نسبة مشاهده بلغت 2.5 مليون مشاهد في ليلة واحدة. كما أكتسب الإعلان تغطية كبيره في الولايات المتحدة الأمريكية في العديد من البرامج الإخبارية وأنتشر الجدال بشأن احتمال نشر ماكدونالد إعلاناً مشابهاً لذلك في الولايات المتحدة أم لا. كان رد فعل الوسائط الإعلامية الأقل انفتاحا أقل إيجابية تجاه فكرة الإعلان على أساس تعليق مُعلق إذاعي قائلاً: "قريباً ستذيع ماكدونالد إعلانات تعرض أفراد تنظيم القاعدة وأنهم مُرحب بهم في مطاعم ماكدونالد أيضًا".

و بالرغم من أن هذا التعليق يعكس الكثير عن المُعلق المتحيز أكثر من فكرة ماكدونالد إلا أنه يبين بوضوح أننا نعيش في عالم متواصل حيث من المستحيل وضع حدود على المحتوى الإعلامي حيثما غدا أو راح.

8- انطلاقاً من مفهوم (من) إلى مفهوم (أين)

إذا كان تركيز منهج التسويق المُستخدم يدور حول مفهوم "من" المستهلك الذي نستهدفه، إذاً نحن الآن ندخل في عهد حيث "أين" نستهدف المستهلك سيصبح أكثر وأكثر أهمية. وأعنى هنا الموقع المادي للمستهلك بدلاً من البلد الذي يتواجد به.

ستدور المرحلة التالية من ثورة الاتصالات الرقمية الخدمات المتوفرة في الموقع والموضع الجغرافي. وطبقاً Internet Advertising Bureau المعنى بالدعاية والإعلانات داخل الانترنت فإن 85% من كل طلبات البحث تتعلق بالموقع، كما أن القدرة على دمج الموقع مع المنتج أو خدمة التوصيل لمنازل المستهلكين لها تأثير قوى يفوق الوصف.

وحتى يومنا هذا، لدينا من ناحية العالم الافتراضي الرقمي بصورته الشيقة والمثيرة والرائعة ولكن إجمالاً هناك القليل من المبيعات الفعلية، وعلى الجانب الآخر هناك العالم القديم التقليدي ذو القرميد والملاط ولذي كان يبدو للناظرين "مُملاً" ولكنه حقق أرباحاً كبرى بلغت الملايين من الدولارات. نستثنى من ذلك، موقع أمازون والرابط بين ضجيج العالم الرقمي والمبيعات المادية التي لم تحدث من قبل. وأعتقد أنهما سيندمجان معاً في الجيل التالي.

فيسبوك وتويتر وفوسكوير وجوالا وشوبكيك هم جميعاً بعض من التطبيقات والمنصات التي تزيد من ربط المجتمعات مع المواقع. حملة علامة Gap التجارية على موقع فيسبوك يوم 5 نوفمبر عام 2010م حيث قدمت 10,000 من السراويل الجينز لأول المتصفحين لصفحة Gap على موقع فيسبوك حيث حققت نجاح باهر أجبر الشركة على تقديم تخفيضات بنسبة 40% على قطعة ملابس أخرى للمتصفحين الذين لم يلحقوا بالصف الأول في تصفح عرضها على فيسبوك. من الأمثلة المبكرة الأخرى، شارة "Barista" أو كوب "Frappucions" مجاني من محلات Foursquare أو دومينوز بيتزا في انجلترا من خلال حملة دعاية Foursquare في أنحاء البلاد والتي قدمت لعمد البلدات بيتزا مجانية مرة أسبوعياً.

بالرغم من أن هذه أمثلة مشوقه إلا أننا بالكاد بدأنا نخدش في سطح المقوم لضم المواقع والبحث وعروض البيع بالتجزئة. وكوننا قادرين على أن نعرف على الفور مكان أفضل العروض والتخفيضات لشيء يعتمد على موقعك في هذه اللحظة بالإضافة إلى المقوم الذي يسمح لبائع التجزئة بأن يدخل في غمار حرب مُزايدة لأعمالهم بإفراط مع قوة مجتمع Groupon-style الذي يقوم بعملية الشراء. كما يسهل أن نتخيل المقوم غير معقول مثل الطريقة التي سيتغير بها نهج البيع بالتجزئة. لك أن تتخيل ما يمكن أن تحققه القوة الجماعية المرتبطة بالموقع على نطاق موقع فيسبوك استخدم للتأثير على حجم المبيعات.

سوف نرى المزيد والمزيد من الأمثلة مثل Brightkite التي دمجت واقعها المتنامي في منصتها مما سمح للناس بمشاهدة مقاطع فيديو تشرح المنتج لهم ولن نحتاج بعد ذلك إلى الانتظار للمساعدة. سوى نرى بأعيننا تخفيضات وعرضاً في المتاجر ليست مبنية على ما اشتريته عند خروجك من المتجر، ولكن مبنية على ما تشتريه عندما تتجول في أرجاء المتجر.

أعتقد أن معدل الازدياد في الخدمات المرتبطة بالمواقع ستكون المرحلة التالية لنمو الثورة الرقمية.

يدفعنا هذا الاندفاع السريع إلى الأمام إلى زيادة تساؤلنا ليس فقط عمن نستهدف من المستهلكين ولكن أيضًا عن مكان استهدافهم؟

9- انطلاقاً من الاستهداف المنفصل إلى سهولة الوصول

كانت الشركات قادرة على استهداف العديد من المستهلكين من خلال مصادر مختلفة وغالباً من خلال رسائل مختلفة. ومن الأمثلة المبالغ فيها أحياناً إعلان نسبة الأرباح للمساهمين في الوقت الذي يُفسرون للمستهلكين الحاجة للمصاريف ليستمروا في تقديم السلعة والخدمة الجيدين وليفسروا لموظفيهم حقيقة أنه لا توجد زيادات.

وضعت منصات التواصل الاجتماعي نهايةً لهذا. فلكل شخص إمكانية وصول

إلى كل شيء. ففي الوقت الحاضر، يقرأ الموظفون والمساهمون والعملاء ووسائل الإعلام التغريدات والإعلانات على حد سواء.

ومن الأمثلة المشوقة، الصحفي الذي كان يعمل في جريدة Time والذي أختُرق حسابه على موقع Hotmail، والذي أدى بدوره إلى عدم قدرته على تصفح بريده المُرسل. وبعد أن راسل قسم خدمة عملاء Hotmail وألقى رد الأتوماتيكي ولم يحدث شيء لمدة ثلاثة أيام فنفس عن غضبه على موقع تويتر وكتب تغريدة بعنوان مايكروسوفت حيث يصل إليها أي أحد بسهولة. وأثناء شرحه في التغريدة وخلال 34 دقيقه، اخترق رد hotmail الصمت الذي دام لمدة 75 ساعة وقال: "اتصل بي مدير من hotmail على فيسبوك وبعد ساعة ونصف استطعت الولوج إلى حسابي". لماذا حدث هذا؟ لأنه في الوقت الذي يقرأ فيه قسم خدمة العملاء الشكوى المُرسلة سواء أكنت بالبريد العادي أم بالبريد الإليكتروني، كان المدير التنفيذي للشركة يقرأ التغريدة وفريق إدارة الشركة يقرأ التغريدة وعملاء الشركة يقرأون التغريدة والمساهمون يقرأون التغريدة ووسائل الإعلام تتداولها. بمعنى أبسط، كان العالم كله يقرأ التغريدة، والتي ألقت بضغوط قليله على موظفي قسم خدمة العملاء ليقوموا بإصلاح الخلل بأسلوب أسرع من أسلوب عالم خدمة العملاء القديم.

10- التحول من السعي وراء الربح إلى السعي وراء الغاية

إذا كان قطاع الأعمال والمُسوقون في حاجه إلى أن يُصبحوا أكثر اهتماماً بموقع المستهلك فإن المستهلكين بدورهم في حاجة إلى أن يُصبحوا أكثر اهتماماً بمواقع الخدمات التجارية ليُصبحوا أكثر تجاوباً بشكل اجتماعي. هناك تحولات ضخمة تحدث إذ يُطالب المستهلك الاجتماعي بأن تُصبح المؤسسات التجارية مسئوله أكثر من الناحية الاجتماعية. وكما ذكرنا من قبل في دراسة عالمية أظهرت أن 86% من المستهلكين قالوا بأنهم يؤمنون بأن الشركات تحتاج أن تهتم بأمور أخرى أكثر من تحقيق أرباحها. يرغب المستهلكون أن يشتروا ويتاجروا مع العلامات التجارية التي تشاركهم قيمها ومعتقداتها.

كما أن المستهلكين سيُعاقبون المؤسسات التجارية التي يجدونها غير مسئوله اجتماعياً.

يعد مشروع الحملة الترويجية لبيبسي ريفريش من الأمثلة المُشوقة لعلامة تجارية تهتم بأمور أخرى غير أرباحها وتُنشئ منصة تدر عليها مكاسب اجتماعية. أبدت الشركة اندهاش العديد في عام 2010 عندما استثمرت 20 مليون دولار في مشروع بيبسلى ريفريش بدلاً من شراء مساحات إعلانية خلال فترة عروض مباريات كرة القدم على شاشة التلفاز، والتي ظلت تقوم به لمدة 23 عاماً من قبل.

يطلب موقع بيبسي ريفريش من الناس أن يقوموا بالترشيح والتصويت لمشروعات اجتماعية وآلاف من المبادرات المحلية التي ستدعمها بيبسي بمنحه ماليه تتراوح ما بين 5000 دولار و 250,000 دولار. وهي آلية بسيطة فأي شخص يمكنه أن يمرر أفكاره، وستقوم شركة بيبسي بتمويل الأفكار المُختارة من بين العديد.

تمنح شركة بيبسي مبلغ 1.3 مليون دولار كل شهر، والذي يبدو مبلغاً كبيراً من المال، ولكن بالنظر إلى الشهرة الإعلامية المُكتسبة وناهيك عن رضا المستهلكين الذي اكتسبته، سنجد أنه ضئيل نسبياً مقارنة بما عرضته شركة بيبسيكو من نفقات التسويق.

رأينا في الفصل الأول كيف أن نظائر لعلامة Patagonia وGE وWalmart و Marks & Spencer وUnilever حددت غايتها بعيداً عن الأرباح من أجل شركتهم والعلامة التجارية. بالنسبة لعملي الخاص، فإن تأسيس عالم صغير لا يسعى للتربح ومفهوم عالمي يوفر للشباب الصغار عالم ذو منصه تقوم بعمل تغيير إيجابي، كان أيضًا غايتي. كما أنني كنت أسعى لأبين أننا أيضًا لدينا هدف بمنأى عن الأرباح.

يعي الجيل الجديد من المُسوقين أن تحديد الغاية مُهم جداً للمستهلك، وأنه لن تتحقق أرباح في المستقبل بدونه. أما تلك العلامات التجارية التي تعتنق مفهوم هذا العالم الصادق والمُتحمل للمسئولية فلديه مستقبل باهر يتطلع إليه. أما الذين ينكرون ذلك، فيسلكون طريق العلامات التجارية نفسه للتبغ الذين تتعلق حقيقتهم بشعارهم بطريق تخرج عن نطاق سيطرتهم.

دراسة حالة

جيتوريد

تمسكت شركة جيتوريد بالمصادقة كمنصة لإعادة إطلاق حملتها. حيث جمعت العلامة التجارية بين فريقين سابقين منذ مرحلة المدرسة الثانوية وكان آخر مرة تنافس فيها الفريقان في عام 1993 حيث لعبا مباراةً مشوقة انتهت بانسحاب فريق. وبعد 15 عام استبدل اللاعبون رياضتهم وتدريباتهم بأسرهم ومجال عملهم والتزامات أخرى ولم يكونوا لائقين رياضياً كما كانوا من قبل.

مَنْ يهتم بالمستهلك يلق التقدير

كان اللاعبون تحت المتابعة لمدة ثلاثة أشهر حيث خضعوا للتدريب استعداداً لمباراة الإعادة، برعاية شركة مشروبات جيتوريد ريبلاى. في الخطوة رقم 30 تحققت تحسينات كبيره لصحة اللاعبين ففقد العديد منهم أكثر من 25 رطلاً. وفقد أحدهم 57 رطلاً وكان قادراً على التوقف عن تعاطي أدوية ضغط الدم طبقاً لجاتوريد.



المصدر: بعدسة المصور ستيف بويل، برعاية جيتوريد

أذيعت لقطة مصورة عبر شبكة الانترنت وعُرضت المباراة وعلى شاشات شبكة فوكس الرياضية.

بعدها أصبحت "Replay" مسلسلاً تلفازياً وثائقياً أُذيع لـ 90 مليون بيت. ذكرت جاتوريد أن حملة Replay الدعائية أربحتها 3,415,255 مليون دولار قيمة الشهرة المكتسبة ووزعت 14,000% كعائد استثمار. ارتفعت مبيعات جيتوريد في الإقليم بشكل ملحوظ، وانهالت الطلبات على العلامة التجارية من الناس ليتم اختياراها كتابع لـ Replay. من أحدث ملامح فرق كرة السلة من المدارس الثانوية في شيكاغو، ملامح فرق كرة السلة أحدث من المدارس الثانوية في شيكاغو، في مباراة العودة 2000 المثيرة للجدل تحددت المباراة الفاصلة عن انطلاق صافرة الحكم.

هذا أفضل مثال لعلامة تجارية تعي مفهوم العالم الجديد المنفتح. وهذا حقيقي بالطبع. وأنها لفكرة مبنية على محتوى كبير عن تنفيذ فكرة إعلان لمرة واحدة. إنها لعبة اجتماعية تحمل بين طياتها الصحة والرشاقة. وعموماً هي تناسب تماماً مفهوم فكرة المشروع الاجتماعيTM والمطروحة في الفصل السادس.

أفكار رائعة Brilliant ideas

يكتظ العالم الجديد للعلامة التجارية الاجتماعية بالاحتمالات الشيقة. إلا أن التسويق تغير كثيراً وتأثر بكل شيء بدءاً من تزايد قوة المستهلك واختلاف المعالم الجغرافية لخريطة التسويق وحتى فقدان السيطرة والحاجة إلى انفتاح أكثر.

لقد أوجزت عشرة نقاط هي في اعتقادي تغيرات جوهرية للعلامة التجارية في وقتنا الحالي. ومع ذلك، فالشيء الذي لم يتغير هو شدة الحاجة إلى أفكار رائعة. من الأدوار الأساسية التي كانت ولايزال يلعبها التسويق هي خلق أفكار مؤثره تضم المستهلك في عملية التسويق.

انطلاقاً من إعلان Evian Roller Babies وحملة دعاية بيبسي ريفريش وانطلاقاً

من دومينوز بيتزا إلى جاتوريد ومن تغريدة Uniqlo الترويجية وتوسيم الأثاث بعلامة Ikea نجد إن الإبداع الاجتماعي يزيد من قوة العلامة التجارية الاجتماعية. أما هؤلاء المُسوقون الذين يفهمون ويشغلون هذه القوة فسوف ينجحوا مما كانت العقبات أو القنوات التلفزيونية التي تظهر مع الوقت.

ملخص: القواعد الجديدة للعلامة التجارية الاجتماعية

Summary: the new rules for the Social Brand

- اختفت فرصة ظهور فجوة بين الشعار والواقع في عالم الشفافية الجذرية.
- كان العالم القديم للتسويق يسير على خط واحد والعالم الجديد للتسويق يسير في إطار مربع حيث يستطيع المنتجون المستهلكون والموظفون أن يُشكلوا قوة جبارة ذات تأثير إيجابي أو سلبي على العلامة التجارية.
- الاهتمام الإعلامي لم يعد من السهل شراؤه بل يجب أن يُكتسب.
- تستغل أفضل الشركات وسائط التواصل الاجتماعي لتستمع إلى أراء المستهلكين، ولكنها تحرص على أنها تنصت وتقوم بالتنفيذ.
- أفضل المسوقين هم الذين سيتعاونون ويشاركون أكثر الأفكار والمعلومات وليس هؤلاء الذين يتحكمون بمعظم الأفكار والمعلومات.
- "أين" هي الكلمة المفتاحية للعقد التالي حيث تنتشر الخدمات في أماكنها.
- ينتقل المحتوى حالياً حول العالم ولا توجد حدود على اتجاه المحتوى.
- يرغب المستهلك الجديد في تحقيق ربح بهدف لذا يجب أن تقوم بالعمل على أكمل وجه.
- الشيء الوحيد الذي لم يتغير هو قوة الأفكار الرائعة.

المراجع References

1- Euro RSCG Worldwide, The Future of the Corporate Brand (2008), ew York, Market Probe International.

2- Havas, Social Business Study (2010), New York, Market Probe International.

3- http://www.telegraph.co.uk/topics/weather/6851657/Thousands-stranded -by-Eurostar-as-chief-executive-cannotguarantee-when-service-will-resume.html

3 القيادة في عالم الشفافية الراديكالية

Leadership in a world of radical transparency

ينبغي للقادة الجيدين أن يكونوا متابعين جيدين أيضًا؛ إن لم يستطيعوا إذن علينا تعليمهم ذلك.

كوفي عنان

لا يمكنك أن تتنصل منه You can't opt out

كنت مؤخراً أحد المشاركين في إحدى المحادثات التي كان يشرح فيها قيادي في مجال الأعمال لغيره كيفية عدم تأثير الإعلام الاجتماعي على أعمالهم التجارية. فبالنسبة لي، كان ذلك بمثابة الرجوع بالوقت والاستماع إلى شخص يقول: "لن نكون من مستخدمي الهواتف في شركتنا"، أو "ما يسمى الإنترنت لن يتماشى مع أعمالنا، فلن تؤثر علينا."

وبينما قد تبدو تلك العبارات غير معقولة اليوم، كان هناك وقت يردد تلك العبارات فيه الكثير من القادة في مجال الأعمال الذين أثبتوا نجاحهم بعد ذلك، وهذا أيضًا ما يبرر استمرار الكثير من القادة في قوله عن الإعلام الاجتماعي.

والآن، فإن قراءتك لما هو مكتوب يعني أنه احتمال مستبعد أن تكون واحدًا منهم. فهؤلاء الذين يعتقدون أن ما يدعى الإعلام الاجتماعي لن يؤثر عليهم، ينبغي لهم أن يعيدوا التفكير.

إن الإعلام الاجتماعي يمكث بين أيدينا، ومعه كل من التحديات والفرص الرائعة التي يقدمها للأعمال التجارية وللقادة. وفي هذا العالم الجديد، يعلو صوت المتذمرين من الموظفين والمستهلكين في مجال الأعمال، حيث تصبح المحادثات الخاصة عامة من خلال ما ينشر على البوست في تويتر.

ثمة تداخل متزايد بين الحياة العامة والخاصة مع وجود عواقب جوهرية فيم يختص بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. ويؤثر ذلك أيضًا على سياسات الموارد البشرية مع التزايد الضخم في المعلومات العامة المتوفرة حاليًا عن الموظفين، والمتقدمين للعمل، والموظفين السابقين.

إذا كان ساربينز أوكسلي (وهو قانون أمريكي تم سنه عام 2002م إثر الفضائح المحاسبية التي جرت، ومنها تلك الخاصة بشركة إنرون) يعد إحدى الخطوات التي تضمن وجود شفافية أكثر واعتمادية أكبر في أي عمل تجاري، فإن الإعلام الاجتماعي سيعد قفزة عملاقة. ويدور عالم الإدارة الجديد حول التأقلم مع مناخٍ مثير ومخيف على حد سواء كما يراه الكثيرون.

فإن مقدرة الناس اليوم على اكتشاف الكثير عن الشركات والأفراد تجعل من الصعب جدًا قول شيء وفعل شيء مغاير، حيث تغير العالم من أجل القادة بشكل كبير. فكل شيء اليوم مكشوف والعالم أصبح في متناول الجميع، فلا فرق بين العام والخاص أو الداخلي والخارجي.

الإعلام الاجتماعي سيحسن من الأعمال التجارية

Social media will make business better

قد يبدو هذا العالم الجديد الذي يتمتع بالشفافية مثبطاً للهمم ولكن عظمته تكمن في قدرته على تحسين العمل التجاري: ستجعله يتمتع بأصالة أكبر وأمانة أكثر. لم يكن ذلك ليكون أمرًا حسنًا إلا بعد الأزمة المالية التي ساقها الطمع والتي مر بها مادوف وليمان براذرز.

> إن أكثر الشركات نجاحًا في المستقبل هي التي يتأكد قادتها من أن حقيقتها الداخلية تتماشى مع مظهرها الخارجي.

ومن ثم أدى ذلك إلى التأكيد على أن فعل الصواب يشكل جزءاً لا يتجزأ من العمل التجاري. فإن المستهلكين الذين يصرون على أن العمل التجاري يلعب الدور المخصص له في تطوير العالم يتحدثون بواقعية تامة، كما أنهم لا يتوقعون حدوث المعجزات بين عشية وضحاها. بيد أن ما يريدون رؤيته من قادة الأعمال التجارية هو الالتزام، والجهد، والتقدم، والنزاهة في إحراز هذا التقدم.

وببساطة، تساعدنا المسئولية الاجتماعية المشتركة على جذب المتسوقين إلى متاجرنا، وعلى توظيف أفضل الناس والاحتفاظ بهم، وعلى تشكيل شراكات أفضل مع موردينا، وعلى خلق قيمة أكبر لحاملي الأسهم.

بولماينرز، الرئيس السابق لماركس أند سبنسرز

اعتدنا أن نقول في وقت ما، باعتباره البوصلة الأخلاقية لصنع القرار، أنه عليك أن تدير تجارتك وفي مخيلتك أن كل قرار تصنعه تم طباعته في عنوان رئيس في الصفحة الأولى لإحدى الصحف، كما عليك أن تسأل نفسك إلى أي مدى تشعر بالراحة حيال ذلك الأمر.

ففي عالم اليوم، يعد الإعلام الاجتماعي هو البوصلة الأخلاقية، ولكنه لم يعد في الواقع ممارسة نظرية حيث ستقرأ عما اتخذت من قرارات في الإعلام الاجتماعي بصفة أسبوعية، أو يومية، أو كل ساعة، أو حتى كل دقيقة.

ويستغرق بناء السمعة سنوات، بينما يمكن تدميرها اليوم في ثوانٍ. ولقد رأينا الكثير من الحالات التي دلت على ذلك بدءًا من العواقب الحتمية لاستخدام أسلوب بي بي لقطع الزوايا إلى التعليق الخاطئ أو التغريدة الخاصة بالمدير التنفيذي أو المؤسس- كما هو الحال في التغريدة غير اللائقة الخاصة بكينيث كول بشأن مصر الذي سأذكره فيم بعد.

والإعلام الاجتماعي ليس وحده المسئول عن إحداث تغيير ضخم في البيئة العملية الخاصة بقائد العمل التجاري لهذا اليوم. فإن المستهلك الاجتماعي، كما ذكرنا في الفصل الأول، يبحث عن الأعمال التجارية والقادة حتى يكون مسئولا من الناحية الاجتماعية على نحو موسع، كما أنه يدفع بها نحو اتجاهات أفضل. ويجب على مدير القرن الواحد والعشرين أن يوفق ما بين مطالب المستهلك وأوجه النظر المتضاربة أحيانًا والتي تخص منتفعين آخرين ذوي حيثية.

ويستغرق تحقيق كل من المسئولية والاستدامة الاجتماعية بشكل طبيعي مدة يتراوح أجلها ما بين المتوسط والطويل، كما نحتاج أحيانًا إلى سنين حتى نستطيع رؤية آثارهما. فبالنسبة إلى الأسواق المالية، طول الأجل غالبًا ما يكون سنة، بينما يكون الأجل المتوسط ربع سنوي، والأجل القصير أسبوعاً.

وكثيرًا ما يجد قادة الأعمال التجارية أنفسهم منخرطين في الصراع الذي يجري بين المستهلكين الذين يدفعون بالعمل التجاري، من ناحية، في الاتجاه الذي يضع على عاتقه مسئولية اجتماعية أكبر، وبين مجلس الإدارة وحاملي الأسهم الذين يدفعون به، من ناحية أخرى، في اتجاه الحصول على أرباح وفيرة بأي ثمن.

ويزداد الأمر تعقيدًا من خلال الواقع الذي يفرض نفسه حيث لا تزال مجالس الإدارة تتكون من أفراد تربوا في زمن مختلف وعلى قيم مختلفة. ولقد أجريت الكثير من المحادثات مع مديرين تنفيذيين يتبنون الفكر التقدمي حيث أضافوا الاستدامة إلى معايير الحصول على علاوة مقابل كتابة تقاريرهم المباشرة الرئيسة، ولكن مجلس إدارتهم لم يبدِ اهتماما وفيرًا أو حتى أي اهتمام حيال جعلها جزءاً من التعويضات التي تدفع لمديريهم التنفيذيين.

ويزداد التعقيد عند العلم أن العديد من الانتصارات السريعة التي لها تأثير مباشر على الأعمال التجارية تحدث مرة واحدة. فإن التقدم الرئيس الذي أحرز في تخفيض تكاليف النقل والوقود أو هذا الذي أحرز في تخفيض تكاليف التعبئة ظهر تأثيره في

السنة الأولى، بينما فقدت المنفعة التي عادت منه بعد مرور عام في ظل وجود مقارنات الجديدة.

وأخيراً، ثمة تحديات تسعى إلى زواج المسئولية الاجتماعية بالمنافسة. وحتى عندما يكون للقائد حرية التصرف في إحداث تغيير من أجل خلق عمل تجاري يتمتع باستدامة أكبر، أو من أجل توفير الوقت والمال، أو من أجل خفض المخلفات، وإلى آخره، فإن أكثر الأساليب فعالية قد تكون إحلال التكنولوجيا والماكينات محل الأفراد. فإذا قمت بذلك، من الواضح أنه سيكون هناك تكلفة بشرية، كما بالكاد من الممكن وصفه بالمسئولية الاجتماعية. ولكن إذا لم تفعل ذلك، قد يعظم الأثر السلبي الذي سيعود على العمل التجاري بحيث سيفقد مزيداً من الأفراد وظائفهم أو قد لا يصمد العمل التجاري.

فلا يوجد حل يسير، كما أن العالم الإداري الاجتماعي الجديد يقدم للرئيس الاجتماعي العديد من هذه الورطات التي لا يحسد عليها.

فعل الخير وإحراز النجاح Doing good and doing well

وعلى الرغم من هذه التحديات، فنحن نرى نوعًا جديدًا من المديرين التنفيذيين المسئولين اجتماعياً الذين يديرون شركاتهم باستخدام الأساليب التي من شأنها تحسن من حال الأعمال التجارية. فبعض ممن وضعوا في مواقع ضخمت فيها السلطة والمسئولية يفهمون حقًا النقلات الاجتماعية، والتجارية، والبيئية التي تحدث. فهم يبادرون بالتحرك نحو تحسين العمل التجاري من داخل قطاع الشركات - فهم يقودون من الجبهة. ومن بينهم بول بولمان بيونيليفر، وجف إيملت بجي إي، ومايك ديوك بوالمرت، وجف شوارتز بتمبرلاند، وتكس جانينج بدولوكس، وإندرا نويا بببسي كو، وغيرهم من الأسماء التي من الممكن لي ذكرها.

وما يلي يعد من الأمور المشتركة التي يتميزون بها:

- جعلوا المسئولية الاجتماعية هي جوهر إستراتيجية العمل التجاري بدلاً من

إغفالها أو التعامل معها على أنها تكتيك تسويقي.

- أوضحوا تمامًا أنهم يقومون بذلك حتى يضمنوا فعل الخير، وتحقيق النجاح أيضًا.
- ويجمعهم المعتقد أنك تستطيع أن تفعل الخير، وأن تُكون في الوقت ذاته انطباعًا أفضل عن نفسك وعن شركتك، وأن تقدم أداءً أفضل لشركتك، وأن تقدم نموذجًا أفضل لمواطن يمثل الشركات.

فمن المهم أن نفهم أن ادخار الأموال وحماية البيئة يجب ألا نتعامل معهما على أنهما أمران منفصلان.

ريكت بينكايزر، المدير التنفيذي لأوت جوينج جلوبال، بارت بخت

إن المدير التنفيذي ليونيليفر بول بولمان، كما ذكر في الفصل الأول، فاجأ الكثيرين في 2010م عن طريق إلزام الشركة بأن يكون لها بصمة في مجال البيئة بينما كان هدفه هو مضاعفة مبيعات الشركة خلال عشر سنوات على التوالي. كما نشر موجة من الدهشة في المدينة حينما أعلن في نوفمبر 2010 إستراتيجيته لتحقيق هذه الأهداف، كما أعلن بعض التفاصيل عن كيفية تفعيل التغييرات. وقال أن شركته تقدم نموذجًا لخلق القيمة على المدى البعيد، وأخبر المستثمرين الذين يتبعون سياسة المدى القصير أن أموالهم لم يعد مرغوب فيها لدى يونيليفر. ولاسيما أن هذا النوع من القيادة ينم عن الالتزام ولا يُخشى منه لأنه على الرغم من فعل الصواب، انخفض سعر أسهم يونيليفر حينما جاء بهذه التصريحات.

حينما أعلن بول، وهو أحد مستشاري وان يونج ورلد، عن هذه الالتزامات، كان ذلك بمثابة إشارة في غاية الوضوح أرسلت للشركة وللمنتفعين جميعهم لتؤكد على مدى جديته في التعامل مع الموضوع. وسمعناه يقول: "هذا هو الأسلوب الصحيح لإنجاز العمل التجاري." فمنذ ذلك الوقت نجح بول في تغيير ممارسات التغطية المالية: فلن تنشر الشركة بعد ذلك بيانات الإيرادات بصفة ربع سنوية، بينما ستنشرها بصفة نصف سنوية، كما ستصدر بياناً تجارياً قصيراً في الربعين الأول والثالث محاولة إقصاء المستثمرين عن إصدار أحكامهم على الشركة كل تسعين يومًا.

ولن تصبح المسئولية الاجتماعية فلسفةً عامة بدلاً من أن تكون نشاطًا مُغفلاً أو تكتيكًا تسويقيًا إلا من خلال التدابير المسئولة الخاصة بهذا النوع من الشركات. ولكن الأمر ليس بيسير نظرًا لتوقع وجود المقاومة، فضلاً عن أنه يتطلب قيادة مثابرة.

الاستدامة ليست أمرًا اختياريًا، بل إنها فرصة تمنح لك لتَبرع في القيادة.

مايك ديوك، مدير تنفيذي، والمارت

كيف لا تصل إليه # الفشل How not to do it #fail

أحد المديرين التنفيذيين الذين لا نستطيع اتهامهم بإدارة عمله التجاري على نحو أفضل هو المدير التنفيذي لبي بي توني هاي وارد الذي فصل من عمله. بينما لا نستطيع تقديمه باعتباره نموذجاً عظيماً لجيل جديد من المديرين التنفيذيين الذين ينبغي لنا أن نسعى لنحذو حذوهم، يمكن له أن يمنحنا درسًا عن كيفية الإدارة في العالم الاجتماعي الجديد.

حينما انفجرت حفارة البترول الخاصة بهورايزن دييب ووتر في خليج المكسيك، من المحتمل أن يكون هاي وارد قد تمنى أن ينتهي الأمر. ولزيادة الأمر سوءًا، أمد المتفرجين بذخيرة لا حصر لها تساعدهم على تعنيفه. وها هنا مجموعة بسيطة من الزلات التي وقع فيها قليل الحظ السيد هاي وارد الذي أصبح كبش الفداء المفضل للعالم.

"لا يوجد من يرغب في ذلك أكثر مني، أود أن أستعيد حياتي." على الرغم من أن هذه المقولة المتكررة قد أخرجت نسبيًا من سياقها، لم تسترعِ الانتباه بشكل لا يصدقه عقل حيث فقد أحد عشر شخصًا حياته في الانفجار.

وبعد أن دخل سبعة من عاملي إزالة الكميات المنسكبة من البترول إلى المستشفى بسبب مرضهم وإصابتهم بالدوار والغثيان اللذين سببهما كما قال الأطباء: التهيج الكيميائي والجفاف نتيجة العمل في جو شديد الحرارة، قال هاي وارد: "إني واثق أنهم كانوا في غاية المرض، ولكن سواء كان سبب ذلك التبددات والنفط، أو التسمم الغذائي أو أي سبب آخر.... "

وعلى الرغم من أنه قال بعد مرور أيام قليلة على انسكاب البترول "أعتقد أن الأثر البيئي الناتج عن هذه الكارثة كان على الأرجح في غاية التواضع، " لم يكن ذلك بالضبط ما كان سيأمله مدير العلاقات العامة.

كن سريعًا، وصادقًا، وشفافًا Be fast, be authentic, be transparent

جميع الشركات الكبرى ستواجه أزمة في وقت ما؛ فقد لا تكون الأزمة ذات طابع ملحمي على غرار تلك التي واجهت شركة بي بي، ولكن لا مفر من حدوث أزمة ما. فالأهم أن تكون مستعدًا لها.

حينما تحدث الأزمة، فإن أنظمة الاتصالات الخاصة بشركات العالم القديم، التي تسعى إلى الاستعداد لمجابهة الأزمة وإلى إصدار تصريحات موضوعية "آمنة" بخطىً متباطئة خاصة بهم، لن تجدى بمنتهى البساطة. فالأمر كله يعتمد على السرعة، والصدق، والشفافية، وإلا سيشعر الناس، كما حدث مع بي بي، أن الشركة والقائمين عليها لا يهتمون.

> إذا قلت أمرًا، عليك أن تأخذ في الاعتبار أن هذا الأمر من المحتمل أن يؤخذ خارج سياقه، وستعود التنبؤات لتسيطر عليك وسيتم التدقيق في أفعالك.

اكتشف هاي وارد ذلك حينما افتقر بشكل كافٍ إلى البصيرة التي جعلته يبحر مع ابنه في المياه المتلألئة، التي أحاطت جزيرة وايت بينما كان خليج المكسيك يختنق من الوحل الأسود. فلقد كان خارج السياق تمامًا أن يكون يوم أجازته الأول منذ شهور وأنه لم ير ابنه لمدة طويلة. لم يهتم أحدًا. فلم ير الناس سوى صوره وهو يستمتع بيومٍ بالقرب من شاطئ برستين. وبناءً عليه، اتهم بهجره منصبه، والموقع لم يفد في شيء إلا أنه أجج الوضع.

فلقد شهدت بنفسي مثالاً صغيراً اقتبس من صناعة البترول يوضح أن الشفافية،

والوضوح، والأمانة لها أثرها الإيجابي. ولقد نظمنا محفلاً في لندن في 2010 يدور حول مستقبل الشركات المهتمة. وكان من بين المتحدثين المدعوين جيمس سميث، رئيس مجلس إدارة شركة شل في بريطانيا. وبُث المحفل بثًا مباشرًا على شبكة الإنترنت، وانعقد المحفل في الأسبوع الذي وقع فيه انفجار حفارة البترول التابع لشركة بي بي. فأخبرت فريق عملي أننا نستطيع أن نغفل حضور سميث حيث لن يسمح له فريق العلاقات العامة التحدث في محفل يبث بثًا مباشرًا عن الأعمال التجارية المسئولة اجتماعياً في الأسبوع الخاص بديب واتر هورايزون. ولكن سميث قد حضر بالفعل، وقدم عرضًا قصيرًا، ثم استقبل على مدار ثلاثين دقيقة وابلاً من الأسئلة ذات الـلـهجة العدائية الغاضبة. ونجح في الإجابة على الأسئلة كافة بمنتهى الجرأة، وشرح القضية والمشكلات التي واجهها، وما هي المحاولات الجدية التي اتخذت حيال التصدي لها. كان صريحًا، وأمينًا، وصادقًا لدرجة أننا أخذنا في نهاية الجلسة نفكر في أن هذا الأمر كما كان يبدو لم يكن بيسير على الإطلاق، فضلاً عن أننا أكننا لسميث شعورًا بالتقدير البالغ، وزاد تفهمنا لأي مدى كانت المهمة أمام شل معقدة.

الناس الآن يطالبون بالشفافية. بينما أخطأ أكيو تويودا المدير التنفيذي لشركة تويوتا حينما حاول إخفاء المشكلات الخاصة بالسلامة التي نشأت مع بعض المركبات في أواخر 2009. واتُّهمت تويوتا بعدم إخبار الهيئات المعنية بجوانب القضية كافة، وبعد أن انكشف الأمر عقب استدعائه مرة تلو الأخرى، ظهرت الشركة كما لو كانت تحاول إخفاء الأمور التي كان سيكون لها تأثير على سلامة الناس. وفي الأيام الأولى من الاستدعاءات، اختفى تويودا نفسه، وأطلق عليه الاسم الحركي "أكيو المختفي. "

وقام الإعلام الأمريكي بتأجيج المشاعر السلبية التي كان يضمرها الناس، الأمر الذي أتاح فرصة مهاجمة صناعة السيارات اليابانية. بيد أن الأمر بأكمله يوضح أن من أكثر الأخطاء التي يرتكبها الناس فداحةً هو أن يعتقدوا أنهم يستطيعون السيطرة على أمر ما أو أن لديهم وقتًا وفيرًا. ففي عالم الإعلام الاجتماعي، يتطلب منك أن تفترض أن الأمور الصغيرة ستصير أزمات عالمية كبيرة في التو واللحظة.

وعلى صعيد آخر، قدم سيدني توليدانو، رئيس كريستيان ديور كوتور، مثَلاً مختلفًا وحديثًا للقيادة الحسنة. ففي حقبة أخرى، لم يكن أحد ليعرف شيئًا عن الحديث الصاخب الغاضب المعادي للسامية الذي جاء به المصمم النجم جون جاليانو. ولكن في عالمنا الجديد، ما يقال في أواخر الليل في خصوصية حتى في وقت السكر، يجوب العالم ويراه آلاف الناس في ثوانٍ. وكان ذلك هو الحال مع جاليانو حينما انتشر فيديو أظهره وهو يعلن حبه لهتلر، فمن الصعب أن نتخيل عبارة ذات وقع مدمر أكثر من تلك التي صرح بها جاليانو. وكان رد توليدانو فوري وجلي: لم يعد جاليانو في الصورة، بغض النظر عن مدى ذكائه في التصميم، وأصبحت سياسة شركة ديور حيال معاداة السامية هي سياسة "اللا تسامح." ولكن توليدانو بعد ذلك ألقى كلمة يعلو فيها صوت الحزم والكبرياء على الرغم من قصرها أثناء العرض الذي قدمته ديور في باريس، والذي انعقد مصادفةً بعد مرور أيام قليلة على اندلاع الفضيحة. فأدان حالة الهياج الذي كان عليها جاليانو، معيدًا على مسامع الحضور القيم التي تتبناها الشركة، ويمثل هذا التصرف الذي نم عن إدارة حاسمة أخمد نيران الأزمة.

كن مستعدًا- الإعلام الاجتماعي دائمًا يُوثق علنيًا

Be prepared - social media is always on the record

أحد التحديات التي تواجه قادة اليوم أيضًا هو أنه من المستحيل أن تتفوه بأمور مختلفة أمام جماهير مختلفة حيث إن رؤية كل ما تقوله وقراءته، والاستماع إليه متاح لجمهورك.

بينما كان من الممكن لك في وقت من الأوقات أن تستهدف جماهير مختلفة، فاليوم من الممكن لحاملي الأسهم، والموظفين، والمستهلكين الخاصين بك جميعهم الإطلاع على ما تقوله وما تفعله. فنحن نعيش في عالم مفتوح يمنح الجميع حرية الوصول إلى أي شيء يرغبون فيه. وجميعنا يحتاج إلى التصرف بمثل هذه الحرية.

ففـي عـشاء خـاص في يوليـو 2010م، المـدير التنفيـذي لجـنرال إليكتريـك جيفـري

إيملت جاء بتعليقات عن الحكومة الصينية أحدثت ضجة عالمية، وانتهى الأمر بظهوره في الصفحات الأولى للفاينانشيال تايمز - إن ما أوضح إيملت، الذي كان فحواه أن هذه التعليقات تم التصريح بها سرًا، وأنه تم إخراجها من سياقها، كان صحيحًا، ولكن دون جدوى. فمن الممكن إذاعة أي شيء تقوله في جميع أنحاء العالم ليكون بين أيدي الجميع، كما يمكن إخراجه كليةً من سياقه.

ولقد عاصرت نموذجًا مصغرًا من ذلك بنفسي حينما توليت منصب المدير التنفيذي في هافاس، حيث كتب صحفي من أدفرتايزينج إيدج مقالة عن ترشيحي لهذا المنصب. ومن أجل الإشارة إلى أنني كنت أنتمي إلى جيل آخر يختلف عن جيل نظرائي الذين كانوا يديرون الشركات القابضة الأخرى، وأنني كنت مديرًا تنفيذيًا ذي معرفة رقمية، نشر الصحفي بعضاً من آخر بوستات لي على الفيسبوك، بما فيها بوست من مؤتمر تي إي دي - "اجلس على بعد خمسة مقاعد من كامرون دياز في تي إي دي- أتمنى أن تتوقف عن التحديق بي" - وأخرى عن الهبوط بعد ركوب عدد كبير من الطائرات: "متعة الاضطرابات البدنية التي تصيب المسافر جوًا، الساعة الآن هنا الثانية صباحًا، وأنا لأزال مستيقظًا، فلا فرصة للنوم، ولكن حينما يدق المنبه غدًا في السابعة صباحًا سأكون قد انتقلت إلى الرفيق الأعلى.... # أكره السفر. " فعلى الرغم أن الأمر لم يسبب ضجة دولية بالنسبة لإيملت، فلم أشعر بارتياح حيال المقالة لحوالي يوم - ولقد رباني والدي على ألا أقسم. وذكرني ذلك جيدًا بوجهة نظري ألا وهي أنه لا فرق بين حياة الفرد والحياة الخاصة، كما أن البوستات التي أكتبها وأنا أفكر في أصدقائي، يمكن أيضًا للزملاء، وللعملاء، وللصحفيين، وللموظفين رؤيتها.

وأمر آخر في غاية الأهمية هو أن ما هو رقمي لا يموت، وما قيل في السنوات الماضية يمكن العثور عليه بسهولة، كما من الممكن أن يعود ليحاصرك. وأجبر ستوارت ماكلينان، أحد المرشحين في حزب العمل البريطاني، أن يتبرأ من بوستات كتبها على تويتر، وبعضها كتبها حينما كان طالبًا. فما كان يعد مزاحًا فكاهيًا بين أصدقاء الجامعة، قَلت فكاهيته بعدها بعام حينما كان يسعى للبرلمان. "أثناء الانتظار في طابور مكتب

البريد الذي كان في غاية الضخامة، كأنه يوم تسلم المعاشات، فإن الطاعنين في السن لم يعودوا يقدمون ما هو مسلٍّ حينما يتحولون إلى مصوتين. وينطبق الحال نفسه على "جوني واكر ريد ليبل" التي لا يمكن لها البيع في سكوتلاندا، حينما تكون صناعة الويسكي هي الموظف الرئيس في دائرة الفرد الانتخابية. ففي الإعلام الرقمي والاجتماعي، تدوم التعليقات للأبد.

فالناس هم الناس، وسنستمر في ارتكاب الأخطاء الفاحشة. وأعتقد أن أهم نصيحة ينبغي أن أسديها هي أنه إذا ارتكبت خطأً، يجب أن تعترف بارتكابه مباشرة. فإن مصمم الأزياء والأحذية كينيث كول كتب على تويتر تغريدات غير لائقة على الإطلاق، مشيرًا أن انعدام الاستقرار في مصر سببه محاولة الناس وضع أيديهم على خط الموضة الخاص به لفصل الربيع. ولقد أثار ذلك رد فعل غاضب ومباشر في البداية على تويتر ثم عبر الإعلام الإخباري الرئيس بعد ذلك. ولكن كول، الحق يقال، توقع على الفور أن أحد الموظفين كان مسئولا عما حدث، واعترف أنه ارتكب ذلك بنفسه واعتذر. واستمرت الحياة.

إذا أصبح لديك اليوم أمر صغير أو محلي، ينبغي لك أن تفترض أن هذا الأمر سيعظم وسيصبح عالميًا على الفور. فإن شعار الكشافة "كن مستعدًا" يعد نصيحة تسدى اليوم لقائد العمل التجاري. فعليك أن تفترض أنه ليس لديك الوقت لوضع الخطط التي ستسهم في حل هذه الأمور فور ظهورها. حاول أن تتوقع ما هي الأمور التي من الممكن أن تظهر، وخطط لرد فعلك عند ظهورها. وإن حدث ما لم تتوقع، حاول أن تسرع في التصرف، وبادر بنشر تصريحاتك قبل الغير. فعلى الأقل سيكون لك السبق في التحدث عن الأمر، وسيشيد الآخرون بصراحتك وأمانتك.

فإن سرعة شركة ما وموظَّفيها في الرد يعد في غاية الأهمية. وأحيانًا يستطيع الموظفون أن يعزفوا عن المشاركة في الإعلام الاجتماعي بالنيابة عن رؤسائهم، حيث من ناحية غالبًا ما يكونون غير واثقين مما ينبغي أن يقال ومما لا ينبغي قوله، وما قد يحدث إذا أخطأوا في القول. ومن ثم لا يجيب أحد، وهذا يعد أسوأ ما يمكن أن يحدث.

فإذا تحركت ببطء، وهذا يعني أنك تتردد قليلاً في الرد، إذن إنك تسمح بظهور العديد من الأمور التي غالبًا لا نحبذها.

الإعلام الاجتماعي يعرض الثقافة الحقيقية للشركات

Social media exposes true corporate culture

ولفترة طويلة، كانت شركة أبل تعد النموذج المتألق لكل ما يحتاج إلى ذكاء متقد في مجالي الأعمال التجارية والتسويق، ولكن مع إطلاق الآي فون 4 في يونيو 2010، لم تحافظ الشركة، بصورة أثارت الدهشة، على مستوى الكفاءة نفسه فيما يختص بالإعلام الاجتماعي. فلم يكن ذلك مرتبطًا بمشكلات لها علاقة بجودة المنتج، بينما ارتبط ذلك بكيفية تعامل الشركة مع المشكلات، حيث تصرفت الشركة بعكس ما كان ينبغي لها أن تفعله بدءًا من عدم التعليق على المشكلة أو عدم الرد على شكاوى المستهلكين، إلى تقديم تفسيرات تثير الدهشة، وحذف البوستات السلبية من المنتديات الخاصة بدعمها الفني.

فإن الاستجابة السريعة، والاعتراف بالمشكلة، وتوضيح ما تقوم به حيال تلك المشكلة، كان سيجعل الجميع راضين، وسيوفر عدة مليارات من الدولارات من رأسمالها في السوق. فنحن نحب أبل جدًا لدرجة أننا كنا سنجعلها تتفوق على أية علامة تجارية أخرى فيم تحققه من نجاح.

ففي المحصلة، وفقًا لما لدي من خبرة، فإن جودة المنتج الذي تصنعه أبل لم يتماش على الإطلاق مع جودة تصميم ذلك المنتج. وأعتقد أنه مر علي 4 أجهزة أي بود في السنوات الأولى من إنشائها، كما أن أول جهاز آي فون اقتنته زوجتي لم يرن (أو على الأقل هذا ما أخبرتني به). ونعلم أننا إذا أدرجنا أسماءنا في قائمة مشتريي آخر منتجاتها، سنواجه على الأرجح عددًا قليلاً من مشكلات الاستخدام الأول، على الرغم من أن هذه المجازفة يقضي عليها تمامًا الشعور المفرط بالإعجاب بالنفس الذي ينتابنا مع العلم أننا أول من يضع جهاز الآي الجديد على طاولة المطعم.

الرئيس غير الاجتماعي The antisocial boss

إذن لماذا فشلت أبل في إتباع السياسة السليمة لحل مشكلاتها؟ ففي المحصلة، يتألق ذكاؤها في قسم العلاقات العامة، وفي إدارة عملية إطلاق منتجات جديدة في السوق. الإجابة هي، في رأيي، تأتي من أعلى. كان ستيف جوبس شخصًا عبقريًا، حيث إن إشعال ثورة في صناعة بعينها يعد أمرًا لا يصدق. فلا يوجد كلمة مناسبة لوصف إشعال ثورة في 4 صناعات ألا وهما (الحاسوب، والاتصالات باستخدام الهواتف المحمولة، والموسيقى، والأفلام). فلن نرى حتمًا وعلى الإطلاق من يشابهه مرة أخرى.

ولكن اتهم جوبس أيضًا باستبداده المفرط. وحينما تكون كذلك، لا يشعر الناس بأنهم مخولون بالإجابة السريعة التي يحتاجون إليها للرد على أمور كهذه. فإنهم ينتظرون الإذن. ومن ثم إدارات العلاقات العامة تصف الموقف باستخدام العبارة "لا تعليق."

قَرِّر مَن الذي ستمكنه من الإجابة من داخل الشركة. فالبعض يكلف العلاقات العامة بمهمة الرد والإجابة على التعليقات في الإعلام الاجتماعي، ولكن في الواقع تتعلق هذه المهمة أيضًا بخدمة العملاء، ومراقبة الجودة، والتوزيع، والعلاقة مع المستثمرين، و التسويق..... إلخ. ومن ثم، من وجهة نظري، نحتاج إلى تركيز أكبر. ولكن أينما كانت المشكلة، مفتاح الحل يكمن في ضمان تمكين شخص من رد الفعل والإجابة.

امنح السلطة للعاملين، حدد المهام التي يكلف بها كل فرد منهم، وقم بدعمهم. إذا سمحنا للموظفين وشجعناهم على خوض التجربة، وقمنا بمساندتهم عند اتخاذهم للقرارات الفورية، وعند التحدث علنًا باسم الهيئة التابعين لها، فإن النتيجة الطبيعية أنهم سيبتكرون السبل التي من خلالها يمكن تحسين العلاقات بين المستهلكين والشركة، والإسهام في بناء الأنظمة التي ستعمل على تحسين خبرة المستهلكين، والدور الذي يلعبه الموظفون.

إن منح شخص تفويض مطلق بالرد بالنيابة عن الشركة يتعارض مع القواعد

التقليدية لإدارة الأزمات في الشركة، ولكن العالم تغير ومن ثم يجب على الشركات تغيير أسلوب تواصلهم مع الآخر.

إن عالم الإعلام الاجتماعي يسد الفجوة الموجودة بين الصورة الخارجية للشركة، وحقيقتها الداخلية. ففي أعقاب الإشكالات الخاصة بجودة المنتج آي فون 4، فإن مستخدمي الأبل رأوا أن واقع أبل لم يكن في مثل بريق صورتها، حيث تفهم أبل جيدًا ما معنى أن تكون منتجاتها صديقة للمستهلك، ولكن ذلك لم يبدُ مفيدًا في الثقافة التي تتبناها الشركة.

كن قلقًا Be worried

ثمة سلبيات ضخمة يحتمل ظهورها جنبًا إلى جنب مع الإيجابيات الضخمة للإعلام الاجتماعي. إنه لمن الصواب أن تقلق مما يفعله موظفوك أو يصرحوا به في الإعلام الاجتماعي. ولكن حينما تحدث الكارثة، فالأمر بأكمله يتعلق بكيف يكون رد الفعل.

ومثال سيء على شركة وجه موظفوها لها إهانات على الإعلام الاجتماعي من خلال فيديو تم رفعه على اليوتيوب هي شركة دومينوز بيتزا في كارولينا الشمالية التي صور موظفوها أنفسهم وهم يطهون الطعام بطريقة غير شهية على الإطلاق. فلقد شاهد الفيديو مليون مشاهد في 48 ساعة وعشر ملايين مشاهد خلال 72 ساعة. ونتيجة لذلك، هبطت صورة العلامة التجارية، وأصبح الحدث موضوع الساعة على تويتر على مدار 56 ساعة، مما يعد وقتًا طويلاً خلال هذا الوسط. كما أصبح الخبر الرئيس في البرامج الإخبارية التليفزيونية الرئيسة. وفي غضون أسبوع، انحدر سعر أسهم شركة دومينوز بنسبة 7%. ففي خلال أيام قليلة، ألحق فيديو اليوتيوب ضررًا مريعًا بالعمل التجاري.

فُصل العاملون من العمل، كما وجهت إليهم تهمًا جنائية رغم إصرارهم على أن الطعام لم يقدم إلى أي عميل، وعلى أن الأمر كان مزحة. ومن الجدير بالذكر أن رفع الفيديو لم يخالف أي من سياسات الشركة آنذاك.

ولاسيما أن هذا الحدث هو الذي أعطى خلفية عن حملة دومينوز التي ترتبت على الحدث، والتي تناولناها بالشرح في الفصل الثاني، كما أن الممتع في الأمر هو رد فعل الشركة، حيث جعلت الشفافية هي الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية التسويق والاتصالات الخاصة بها، كما حولت السلبيات إلى إيجابيات. وأعد باتريك دويلي فيديو خاص به على اليوتيوب حدد فيه ما ستتخذه الشركة من تدابير لضمان استحالة تكرار مثل هذا الأمر مرة أخرى، ثم نشرت بعد ذلك مقالة توضح سياسة دومينوز، بما فيها مدونة السلوك الخاصة بالموظفين وخطة لتحسين عملية إشراك المستهلك.

إشراك الموظفين Engaging your employees

إن "بيتزا تيرن أراوند" هي حملة مفتوحة أجرتها شركة دومينوز لإشراك فريق العمل الخاص بدومينوز أيضًا، حيث كتب العديد منهم مدونات على الموقع للدفاع عن عملهم وللتحدث بالنيابة عن علامتهم التجارية من أجل بناء علامة تجارية تتسم بالأصالة والمصداقية.

وتقدم قضية دومينوز مثالاً عظيمًا عن كيفية إمكان الإعلام الاجتماعي أن يسمح بتشجيع الموظفين على أن يصبحوا داعمين فاعلين. واليوم، ثمة العديد من الشركات التي لم يتم هيكلتها بالشكل الذي يسمح للعاملين بها الانتفاع من التكنولوجيا المتاحة، حيث يعد إشراك الموظفين في السيطرة على المواقف أمرًا غير مألوف. بيد أنه إذا تم اتخاذ الخطوات التي من شأنها تنتفع من إبداعات الموظفين وإشعارهم بالأهمية، سيحدث ذلك تحولاً، كما سيوفر نقطة اختلاف قوية بين عملٍ تجاري ما ومنافسيه.

وتستقبل بست بأي عددًا هائلاً من استفسارات المستهلك وشكاواه تمامًا مثل عدد منافسيها، ولكنها تتعامل معهم بشكل مختلف يأتي بأفضل النتائج. فأكثر من 2500 موظفٍ لبست بأي، من بينهم العاملون بخدمة العملاء، ومندوبو المبيعات، وفريق الدعم الفني، وبعض المهندسين تم إشراكهم من خلال تويلبفورس، الأمر الذي يمكنهم من رؤية انطباعات المستهلكين عن بست بأي على موقع تويتر، ومن مساعدة

المستهلكين بالرد على تساؤلاتهم، ومن تصحيح المفاهيم الخاطئة، ومن طرح التغيرات التي تحتاج الشركة إلى تفعيلها.

ومن الممكن لهم أن يردوا على تويتر باستخدام تويلبفورس حيث تظهر التغريدة أيضًا على موقع تويلبفورس أينما تتراكم التغريدات جميعها حتى يتسنى للجميع الاطلاع على ردود فريق العمل بالشركة على الأسئلة والمشكلات.

بيد أن ذلك لا يحل محل خدمة العملاء، بينما يدعمها باللجوء إلى أسلوب جديد. فإنه نظام تستخدم فيه التكنولوجيا المتاحة بصورة مبتكرة، كما يعمل على تحويل تجارب المستهلكين داخل محال شركة بست بأي مع وجود فريق عملها العليم والمتعاون إلى بيئة آنية عبر الإنترنت.

ولكن المكاشفة المطلقة تعد ذات أهمية كبيرة أيضًا. فمن المهم أن تشرح لموظفيك أنه بينما يكون موقفهم الإيجابي تجاه الشركة أو العلامة التجارية أمرًا حسناً، يجب تفعيله بأسلوب يتسم بالشفافية والأمانة. اشترك أحد موظفي شركة هوندا المتحمسين في نقاشٍ دار على الفيسبوك حول مجموعة الإس. يو. في (SUV) الجديدة من سيارات الهوندا، ويطلق عليها هوندا أكورد كروستور. ووسط موجة من الانتقادات، ظهر إيدي أوكوبو مثنياً على هذه السيارة الرائعة الذي سيشتريها فورًا. فسرعان ما مرت دقيقتان على ظهور المشارك في الحوار باعتباره المدير الإنتاجي لهوندا في أمريكا الشمالية، بدأ ت موجة من الانتقاد اللاذع الرقمي.

إن كان الموظفون يؤمنون بقيم الشركة ويثقون في منتجاتها، فمن الواضح أنهم سيفرطون في تبنيهم للموقف الإيجابي الداعم للشركة عبر الإعلام الاجتماعي. وبالنسبة للمستهلك الاجتماعي، ولاسيما جيل الألفية، ستعظم أهمية القيم التي تتبناها الشركة التي يعملون بها. وأعتقد أننا بصدد معاصرة ظهور مفهوم "الولاء الموظفي" الذي يشير إلى أن ضمان الولاء للشركات لن يكون من خلال دفع الحوافز والمكافآت المادية، ولكن من خلال الإيمان بالقيم المشتركة، والشعور بالفخر من المشاركة

الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة. فالشركات التي تنظر إلى الأمام، مثل شركة جوجل، تشجع العاملين بها على أن يأخذوا عطلة مدفوعة الأجر من أجل الاشتراك في الأنشطة المفيدة اجتماعياً في المجتمع الواسع. فلن يتحسن أداء أغلب الأعمال التجارية المسئولة اجتماعياً بسبب مكافأة المستهلكين لها بدعمهم القوي للعلامة التجارية وللعمل التجاري فحسب، بل أيضًا سيتحسن أداؤها حيث ستجتذب إليها أفضل المهارات التي سترغب في العمل لديها.

ووفقًاً لما جاء في دراسة حديثة وممتعة أجرتها برايسووترهاوس كووبرز، فإن الخريجين يقدرون قيمة سياسات السي. إس. أر(CSR) ألا وهي سياسات المسئولية الاجتماعية التي تتبعها الشركات. وأوضحت الدراسة أن 71% من الخريجين الجدد يفضلون العمل في مؤسسة ذات قيمٍ أخلاقية هائلة، بينما عدد أكبر يصل إلى 76% قالوا إنهم سيفكرون في ترك أي شركة إذا تأكدوا من أنها تفتقر إلى سياسات السي. إس. أر.

أن تصادق أو ألا تصادق، هذا هو السؤال

To friend or not to friend, that is the question

الاستفادة من قدرة الموظفين على استخدام الإعلام الاجتماعي يعد أحد الأمور، ولكن ماذا سيحدث إذا طلب منك موظف لديك مصادقتك على الفيسبوك؟

فمن الواضح أن هذا الأمر يغشى الفرق بين الحياة الخاصة والحياة العملية بصورة إلى حد ما جلية. ويعد ذلك سؤالاً مخادعًا لقادة العمل التجاري الذين ينفتحون على عالم الإعلام الاجتماعي. وإجابتي هي أن الأمر يعتمد على القطاع الذي تعمل فيه. إذا كنت تعمل في قطاع يعطي أهمية للاتصالات، والتكنولوجيا، والإعلام، إذن سيكون هناك أسباب وجيهة لقبول الطلب. ولكن إذا كنت تعمل في قطاع تقليدي أو تعمل حيثما تتعذر الأسباب المتعلقة برسمية العمل، أعتقد أنه سيكون هناك المبرر الذي يجعلك ترفض الطلب.

بالنسبة لي، إني أقبل دون تحيز طلبات الموظفين لأنني لا أؤمن أنه بإمكاني أن

أطلب من شركتي على المستوى العالمي أن تعتنق ثورة الإعلام الاجتماعي والعالم المفتوح الجديد الذي يتسم بالشفافية وأن تقودهما، ثم أرفض طلبهم وأمنعهم من الاتصال بي. فإن الأمر سيبدو وكأننا نعود إلى أساليب الإعلان التي كانت سائدة في 1950م، وأننا لا نقتني تلفازًا بالمنزل. ومن ثم، فإنه من الضروري عليك أن تواكب الحداثة، ولكن في الوقت نفسه ينبغي أن تعلم أن موظفيك يقرأون ما تكتب أو على الأقل ينبغي لك أن تفهم أنهم قد يتابعونه جيدًا- الأمر الذي في أغلب الأحيان أنساه كما أشرت مسبقًا.

ولكن عندما يتعلق الأمر بمحاولة الرئيس مصادقة مرؤوسيه، أنصحك ألا تقبل ذلك. فبالنسبة للموظفين، ثمة مشاكل تنجم عن إقحام رئيسهم في حياتهم الخاصة، ولكن يتفاقم الأمر عمومًا بالإفصاح عن أعمارهم، فمن المحتمل أنهم يعيشون حياة اجتماعية تتسم بمتعة أكثر وإشراق أكبر ومن ثم من المحتمل أن يصيبهم القلق حيال تلك المشاركة. فإني لأومن شخصيًا أن طلب مصادقة يرسله الرئيس يضع الموظف ما بين أمرين كلاهما صعب، إما أن ينتاب الموظف الشعور بأنه مجبر على الموافقة ثم يظهر شعوراً من القلق حيال العواقب، أو على صعيد آخر ينتابه شعور بعدم الارتياح حيال أسلوب الانسحاب دون التسبب في مشكلة في مكان عمله.

وأعتقد أن كلا الطرفين ينبغي عليه أن يخبر الآخر بمنتهى السلاسة "شكرًا على طلب المصادقة، ولكني أفضل أن أفصل ما بين حياتي الخاصة وحياتي العملية." وأسلوب ماكر يمكن إتباعه لرد طلب المصادقة على الفيسبوك هو أن تقترح على رئيسك أن تتواصلوا عبر تويتر أو عبر أية شبكات رسمية أخرى مثل لينكدان. كما يمكنك أيضًا ألا تجيب عن الطلب لبضعة أسابيع ثم ترد بعدها قائلاً "شكراً على طلبك ولكنى نادرًا ما استخدم هذا الموقع"، أو أن تقوم بفتح حساب خاص للعلاقات العملية الرسمية يختلف عن ذلك الذي تتواصل فيه مع أصدقائك المقربين.

ولاسيما أن هذا النقاش يوضح لنا أيضًا أمرًا رئيسًا عن الإعلام الاجتماعي، ألا وهو أنه لا يوجد ما يدعى السياق. فلا نتوقع أن يسلك موظفينا في أمسية بيوم الجمعة

السلوك نفسه الذي يسلكونه في صباح يوم الاثنين بإحدى الاجتماعات الرئيسة، ولكن في عالم الإعلام الاجتماعي نستطيع أن نلاحظ كلا الأمرين جنبًا إلى جنب على صفحة البوست. لذا أؤمن أنه يقع على عاتق الرئيس الاجتماعي مسئولية ألا يتصرف بتوتر حيال بعض الأمور التي يمكن له أن يواجهها حينما يقرر أن يقبل مصادقة موظفيه عبر الإعلام الاجتماعي. وفي رأيي، ينبغي ألا تنقب إدارة الموارد البشرية لمعرفة المزيد عن الحياة الاجتماعية الخاصة بالمتقدمين للعمل أو الموظفين في الإعلام الاجتماعي. وفي المجمل، نحن لا نقتفي أثر شخص وهو يتجه إلى حانة في عطلة آخر الأسبوع لمعرفة سلوكياته. ومن كان منا محظوظًا بقدر كافٍ فترعرع دون هذا النوع من التدقيق عليه ألا يحاول أن يبلي هذا الجيل به.

فإن الحال سيتغير ويتطور بعد أن رسخ الإعلام الاجتماعي أقدامه، وبعد أن تخللت التغيرات التي تطرأ على الأجيال بيئة العمل التجاري. ولقد حكيت لي إحدى زميلاتي مؤخرًا رد ابنتها الطالبة حينما حذرتها من نشر الكثير من المعلومات الشخصية لها على الفيسبوك، حيث إن هذا الأمر قد يفقدها فرصة وظيفة. فأجابت الابنة: "لا يا أمي، الأمر ليس كذلك لأن من سيقوم بتعييني في وظيفة سيكون أشبه بي لا أشبه بك" ولعل هذه الإجابة تلخص بشكل جميل اختلاف الأجيال.

وبينما يرفض الجيل القديم فكرة إقحام العالم في حياته الشخصية، فإن الجيل الجديد يؤمن بأنه أمرٌ طبيعي تمامًا أن نشارك أدق التفاصيل عن حياتهم الشخصية مع الغرباء. فمن وجهة نظري، كثير من مشاعر القلق حيال الخصوصية التي يعرب عنها الجيل القديم حاليًا ستختفي عندما ينضج الجيل الجديد ويصل مستوى انفتاحهم إلى المستوى الطبيعي.

الإعلام الاجتماعي يصبح قانونيًا Social media gets legal

أوضحت حالتان على جانبي الأطلسي أن الإعلام الاجتماعي ليس قضية فلسفية أو جدل فلسفي فحسب، بل له طابع قانوني أيضًا. ففي فرنسا، شركة آلتن للشئون

الهندسية فصلت ثلاثة من عمالها حينما قاموا بانتقاد رؤسائهم على الفيسبوك. قام العاملون بذلك ليلة يوم السبت من منازلهم، حيث أخذ شخص رابع من المفترض أنه أحد أصدقائهم على الفيسبوك، بشكل غير لائق على الإطلاق، صورة مما كتبوه وأرسلها إلى المديرين بالشركة، الأمر الذي تمخض عنه فصل الموظفين الثلاثة بسبب تشويه اسم الشركة، والتحريض على التمرد ضدها.

رفع الموظفون الثلاثة الأمر إلى المحكمة مدعين أن التعليقات كتبت في خصوصية تامة، ولكن المحكمة رفضت دعواهم. وكانت ولأول مرة في فرنسا تتسبب تعليقات الفيسبوك في فصل شخص، ويشير ذلك بوضوح إلى سابقة ممتعة ومعقدة. ففي الولايات المتحدة اتخذت حالة أخرى مسارًا مختلفًا. إن قانون مجلس علاقات العمل القومي أمر أميريكان ميديكال ريسبونس بكونيتيكت أن تعيد تعيين دوغاري سوزا بعد فصلها بسبب انتقادها لرئيسها على الفيسبوك حيث حكم أن التعليقات على الفيسبوك كانت تماثل الحديث أمام ماكينة صنع القهوة، ومن ثم فهي من حق الجميع.

كانت بعض ما نشرت على البوست مباشر وانتقادي للغاية، كما أنه كتب بطريقة مسلية، فمن بين ما كتبت: "أحب الشركة في سماحها" للسابع عشر "أن يكون رئيسًا" فإن كلمة : "السابع عشر" تشير إلى الطريقة التي تصف بها الشركة المريض النفسي. فإن المستشار العام القائم بالأعمال التابع للمجلس ليف سولومون قال: "هذه هي دعوى مباشرة تمامًا بمقتضى قانون مجلس علاقات العمل القومي - سواء أنها حدثت في الفيسبوك أو أمام جهاز تبريد المياه، فإنها تتعلق بموظفين يتحدثون معًا عن ظروف العمل، وفي هذه الحالة عن رؤسائهم، ويحق لهم القيام بذلك."

إنها أول وأمتع قضية يقر فيها قانون مجلس علاقات العمل القومي أن انتقادات العاملين لرؤسائهم أو للشركات التي يعملون بها على شبكات التواصل الاجتماعي يعد نشاطًا محميًا في وجه العموم. و مثل القضية الفرنسية، فإن هذه القضية تقدم سابقة اتخذت مسارًا مختلفًا تمامًا.

وأخيراً، مثال آخر يفوق ما سبق إمتاعًا بقدر بسيط، هو مثال يتعلق بعشرة تلاميذ حيث تم وقف ذهابهم إلى المدرسة بعد استخدام الفيس بوك داعين إلى مسيرات احتجاجية ضد التعديلات التي أدخلها الرئيس نيكولاس ساركوزي على نظام المعاشات. غير أن ما وجه لهم من عقاب ذكرنا بشكل رائع بأيام ما قبل المفهوم الرقمي. ووفقًا لصحيفة ليبراسيون الفرنسية، أمر التلاميذ بكتابة تحليل مقارن لأنظمة المعاشات في أوروبا.

أن يكون لديك سياسة هو في حد ذاته سياسة جيدة Having a policy is a good policy

سواء أن يكون حكمك على ما سبق من أمثلة أنها كانت مسلية، أو ممتعة، أو منذرة، فما تكشف عنه بوضوح هو أن الأهمية لا تكمن في تبنيك لسياسة خاصة بالإعلام الاجتماعي فحسب، بل في مراجعة تلك السياسات أيضًا. فكان لدى أمريكان ميديكال ريسبونس بكونيتيكت سياسة لمنع الموظفين من وصف الشركة بأي وسيلة كانت على الفيسبوك أو أية مواقع أخرى للإعلام الاجتماعي التي ينشرون فيها صورًا لأنفسهم. ولكن صدر حكمًا أن هذا الأمر يعد تقيدًا واسع النطاق للموظفين حيث يحد من ممارسة الموظفين لحقهم في مناقشة ظروف العمل بين بعضهم بعضًا.

إن أغلب الأعمال التجارية الأمريكية لاتزال تفتقر إلى وجود سياسات خاصة بالإعلام الاجتماعي في وقت الكتابة. وتتراوح الأسباب الرئيسة لعدم وجود تلك السياسات ما بين عدم الإيمان بأنها قد تؤثر على العمل التجاري وعدم معرفة ما يمكن أن يكون فحوى هذه السياسات.

ولتخفيف عامل المجازفة، من المهم أن تضع الخطوط العريضة لسياسة، وأن تبلغ كل فرد ما ينبغي ومالا ينبغي القيام به. ومن ثم فإنك تحمي نفسك من بعض الكوارث المحتملة. كما أنه من الضروري استعراض - عند إعداد هذه السياسة، مع الإدارة القانونية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات - المخاطر التي تعود على عملك التجاري بالأخص من مغبة استخدام الإعلام الاجتماعي.

ولقد وضعت قائمة لأهم النقاط الرئيسة التي ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار في الصندوق أدناه:

نصائح من أجل إعداد سياسة للشركة تختص بالإعلام الاجتماعي

- ضع وجهة النظر العامة للشركة - هل أنت حريص على إشراك الجميع، أم أنك تؤمن بأن ذلك يعد أمرًا غير مشجعٍ؟
- لا تكن مجحفًا - وضع لمساتك البسيطة التي ستؤتي بثمار أفضل.
- كن إنسانًا- اطلب من موظفيك أن يعتمدوا على أحكامهم وأن يستخدموا المنطق العقلي الخاص بهم.
- ذكر الناس أن سياسات الشركة القياسية تنطبق على الإعلام الاجتماعي، كما هو الحال في عالم الواقع - كل شيء بدءًا من السرية، ومعلومات الملكية، والأخلاقيات، ومدونة السلوك، والتحرش... إلخ.
- وضح أهمية الاختلاف ما بين الهوية الشخصية والهوية العملية من أجل ضمان أن الآراء والتعليقات الشخصية لا ترى على أنها ضمن الخطوط العريضة للشركة، وقم بتشجيع استخدام حق التنازل حينما تظهر أي قضية.
- الشفافية، والأمانة، والأصالة في غاية الأهمية- أكد على أن أية تعليقات أو بوستات إيجابية عن منتجات الشركة أو عن العمل التجاري نفسه سيتم كشفه لمن قام بتوظيفك.
- وضح ما هو المسموح وما هو غير مسموح بالنسبة للشركة- بدءًا من نشر ما يحدث في اجتماعات الإدارة على تويتر إلى نشر فيديوهات أو صور عن الشركة.
- اشرح كيف ستقوم الشركة مراقبة ما يحدث في الإعلام الاجتماعي.
- بلِّغ الناس من الذي يجب الاتصال به في حالة وجود أي استفسار أو في حالة عدم تأكدك من أمر له علاقة بالإعلام الاجتماعي.

إن السياسة المجازية التي من خلالها تخبر الموظفين " لا تفعل شيئًا لا تستطيع شرحه لرئيسك صباح يوم الاثنين أو لا ترغب جدتك أن تسألك عنه أثناء الغداء يوم الأحد" تشير في واقع الأمر إلى كيفية استخدام الإعلام الاجتماعي. وإنه لأمر ممتع أن الفيسبوك، حيثما تعرف هوية الأشخاص، يقل فيه السلوك السلبي والانتهاكات عن تلك المنتديات التي تكثر فيها البوستات والتعليقات المجهولة الهوية.

ثمة سؤال غالبًا ما يسأله الناس من أجل اعتباره حلاً يحفظ لنا السيطرة على الإعلام الاجتماعي هو: هل ينبغي منع الإعلام الاجتماعي في مكان العمل؟ أنا لا أنصح بذلك تمامًا. لقد غيرت التكنولوجيا بشكل هائل يوم العمل، وأغلب الناس اليوم يقضون الكثير من الوقت وهم يعملون عندما ينفردون بالتكنولوجيا. وفي رأيي، لا تقلقوا من استخدام الناس للإعلام الاجتماعي في مكان العمل، ففي العموم، نحن لا ندفع لهم أجراً إضافيًا عندما يقومون بإرسال رسائل البريد الإلكتروني أو عندما ينجزون أعمالهم في الساعة الحادية عشرة ليلاً، فالموظفون الكفء سيحرصون على إرسال تلك الرسائل.

لا تسع إلى السيطرة، واحرص على خلق القيمة

Don't seek to control, seek to create value

ونظرًا لأننا قادة، فنحن في المجمل معتادون على السيطرة لدرجة أننا غالبًا ما نؤمن أنها إحدى مفاتيح الإدارة الرئيسة. ولكنها في حقيقة الأمر ليست كذلك. فلا يكمن الدور الذي تلعبه الإدارة في فرض السيطرة بينما يكمن في خلق القيمة.

ويوفر الإعلام الاجتماعي عددًا من الأساليب الفاعلة التي من خلالها نخلق القيمة، فعلى سبيل المثال دعم التعاون، والسماح بالاستماع، وتحسين سبل التواصل، ومقاسمة الأفكار، وعلى نحو أساسي الاستخدام الأمثل لهذه الأداة السريعة، والمجانية، والمتوفرة.

> إن أكثر القادة نجاحًا لن يكونوا ممن يحاولون السيطرة على كل شيء، بينما هم الذين يتحرون الهدوء ويدعمون بقوة هذه الثورة التكنولوجية بما يعود بالنفع على أعمالهم التجارية.

ففي واقع الأمر، إن أكثر القادة نجاحًا لن يكونوا ممن يحاولون السيطرة على كل شيء، بينما هم الذين يتحرون الهدوء، ويدعمون بقوة هذه الثورة التكنولوجية بما يعود بالنفع على أعمالهم التجارية. غير أن الأسلوب الوحيد لفهم هذه الثورة حقًا يكمن في أن تكون جزءًا منها. اكتب على تويتر، ودون، واستمع، وتفاعل مع الموظفين، والأصدقاء، والعملاء، والإعلام.

> إلى هناك يسعى شعبي، يجب أن أسرع وألحق بهم لأنني قائدهم.
>
> غاندي

أتذكر بينما كنت جالسًا في مكتبي أشرح لأحد العلامة في المجال الرقمي لِمَ لن ينفع تويتر، ولِمَ لن استخدمه. وبعد مرور ثلاثة شهور على استخدامي له، لقد أجريت نقلة كاملة حيث أصبح اليوم مصدر معلوماتي الأول، الطريق الذي أسلكه من أجل الاطلاع على التوجهات المختلفة، والمصدر الرئيس للأفكار والإلهام الذي أحتاجهما عند إعداد كلماتي وعروضي، كما أنه وسيلة تواصل رائعة مع الموظفين، والمتقدمين للعمل، والأصدقاء.

وكثير من ردود أفعال الناس الأولية، التي شابهت رد فعلي، تجاه الإعلام الاجتماعي تباينت ما بين الاعتقاد أنه واحد من أكثر الأشياء غير النافعة التي مرت عليهم في حياتهم وبين الشعور بالحرج من مشاركة أفكارهم وأرائهم علنًا مع الآخرين. فالجميع يمر بهذا الصراع- فإنه يشكل جزءًا لا يتجزأ من اختبار الذكاء الخاص بالإعلام الاجتماعي.

ومن بين الذين قاموا بوضع إستراتيجية كاملة للعمل التجاري تقوم على الإعلام الاجتماعي هو توني هسييه من زابوس بائع الأحذية بالتجزئة عبر الإنترنت. ويعد

هسييه رائدًا من رواد الإعلام الاجتماعي الذين استخدموا تويتر بالأخص، مع غيره من الأنظمة التكنولوجية، لتوفير خدمة غير مسبوقة لعملاء زابوس. ومن خلال معارفه الشخصية وتشجيع موظفيه على التواصل اجتماعياً، لقد أدخل الطابع الإنساني على تجارته بصورة أدت إلى زيادة ولاء العملاء ودعمهم على نحو رائع. وغالبًا ما يقدم هسييه مثالاً للرئيس الاجتماعي، كما أن ما يود قوله عن خبرته الشخصية في هذا المجال ينم عن الكثير.

وفي مدونة رائعة توجد على الرابط www. zappos. com، يشرح هسييه كيف حسن تويتر من أداء شركته. ففي كلمات بسيطة، فإن الالتزام بالكتابة على تويتر بشكل منتظم تجعله دائمًا يسأل نفسه إذا ما كانت أفعاله تتوافق مع أقواله ومع القيم والمعتقدات التي أكدت عليها الشركة أم لا. هذا النوع من التقييم الصادق للنفس سيكون مكونًا رئيسا من مكونات الأعمال التجارية الناجحة في المستقبل. وفي 2009م، باع هسييه زابوس لأمازون مقابل حوالي 900 مليون دولارٍ.

القيادي الجيد Being a good leader

كل هذه الموضوعات الجديدة والمتطورة تجعل من مهنة القائد في عصر اجتماعي أمرًا معقدًا. فإن مرور قرنين على ظاهرة تعريف الإعلام الاجتماعي وعلى الأعمال التجارية ذات المسئولية الاجتماعية يعني أنه لم يكن هناك قط وقت مليء بتحديات يواجهها القائد أكثر من الوقت الذي نحن نعيشه.

فضلاً عن أن عالمنا هو عالم مثير وجديد جدًا يتعلم الجميع فيه، ولا يزال كتاب التعليمات يكتب. جرب وابتكر ولا تخف من الخطأ. ومن المنافع المضافة لقادة عالمنا الجديد هو أن الناس اليوم يعتبرون تحليك بالأمانة والصراحة يفوق امتلاكك كل الإجابات في الأهمية.

السرعة، والشفافية، والأصالة لم يصبحوا فحسب من قواعد لعبة الإعلام الاجتماعي، لكنها من قواعد لعبة إدارة عمل تجاري حديث.

تأكد من أن أفعالك وجدول أعمالك يعكسون أولوياتك ومعتقداتك. والتفت إلى أن بعضاً من أذكى الناس اللذين سيساعدوك على اقتحام هذه البيئة الجديدة هم الأصغر سنًا في الشركة. فإن إدارة عمل تجاري مسئول اجتماعياً ومستدام قد يضع القائد الذي يسعى إلى التطور أمام بعض المنتفعين، على الأقل مؤقتًا، ولكن من المهم أن تصمد.

والأهم من ذلك كله، أن تكون قدوة يُحتذى بها في إدارتك للعمل التجاري. إذا كنت تريد أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها، إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.

> إذا أردت أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها، إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.

وإذا كنت تريد أن يحكم عليك الناس بأنك شركة محترمة ومسئولة اجتماعياً، إذن تصرف بأسلوب محترم يعكس مسئوليتك الاجتماعية.

والإعلام الاجتماعي سيتولى الباقي.

ملخص: كيف تصبح اجتماعياً Summary: how to get social

- إن الإعلام الاجتماعي يمكث بين أيدينا، فلن تستطيع أن تتنصل منه.
- إن الأسلوب الوحيد لفهم هذه الثورة حقًا يكمن في أن تكون جزءًا منها. اكتب على تويتر، ودون، واستمع.
- استخدم وادعم الإعلام الاجتماعي في عملك التجاري في الأمور كافةً بدءًا من الاستماع للعملاء، والموظفين، والمنافسين، إلى التواصل مع المنتفعين الرئيسن، ومقاسمة المعلومات، والبيع.

- إن القادة الذين يسعون إلى التطوير يوضحون أنه من الممكن أن تفعل الخير وأن تحقق النجاح، فإنهم يدخلون السي. إس. أر(CSR) ألا وهي سياسات المسئولية الاجتماعية التي تتبعها الشركات في إستراتيجية عملهم التجاري بدلاً من إغفالها.
- ومن بين التحديات الرئيسة التي تواجهها الإدارة هي إجراء تصالح بين رغبة المستهلك في جعل الأعمال التجارية مسئولة اجتماعياً على نحوٍ أكبر مع عقلية الأسواق المالية ذات الأجل القصير.
- لم يعد هناك ما يسمى "خارج نطاق التوثيق" - تخيل أن كل ما تقوله في أي مكان من الممكن له أن يصبح على الملأ فورًا.
- الإعلام الاجتماعي يحدث تداخلاً هائلاً بين الحياة العامة والخاصة لكل من يعمل في الشركة- وبما في ذلك حياتك العامة والخاصة أيضًا - مع وجود عواقب جوهرية فيم يختص بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبسياسات الموارد البشرية.
- تأكد من أن لديك سياسة خاصة بالإعلام الاجتماعي.
- إذا كنت تريد أن يشعر موظفوك بالتحمس لشركتك والانجذاب نحوها، إذن كن هذا النوع من الشركات التي تجذب الناس للعمل بها.
- استخدم قوة إمكانيات موظف الألفية حيث انقلب الهرم رأسًا على عقب، وأصبح أصغر الموظفين سنًا هم الذين يفهمون بقدر كبير كل ما يتعلق بالثورة الرقمية والاجتماعية التي نعيشها.
- لا يكمن الدور الذي تلعبه الإدارة في فرض السيطرة بينما يكمن في خلق القيمة.
- السرعة، والشفافية، والأصالة لم يصبحوا فحسب من قواعد لعبة الإعلام الاجتماعي، لكنها من قواعد لعبة إدارة عمل تجاري حديث.
- والأهم من ذلك كله، أن تكون قدوة يحتذى بها في إدارتك للعمل التجاري.



صورة 1: عن الإبداع 2.0 **Panel with Bill Gates in 2007.**

المصدر: ***Courtesy of Corbis***



صورة 2: Kofi Annan و Bob Geldof أمام نحت ثلجي في افتتاح حملة لعدالة المناخ

المصدر: *Courtesy of www.agencerea.com*



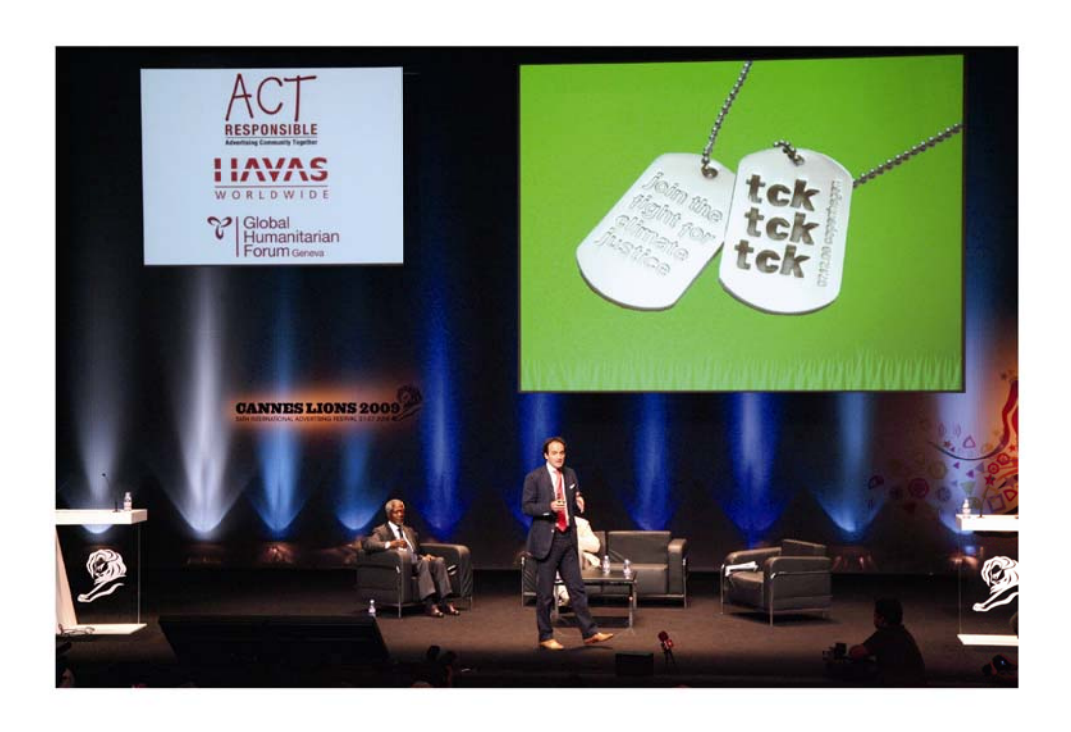
صورة 3: **Kofi Annan** و **Mélanie Laurent** في افتتاح "السراير تحترق" مسار يدعم حملة عدالة المناخ

المصدر: ***Courtesy of Jérôme Sessini, photographer***



صورة 4: David Cameron في مكاتب Euro RSCG London شاكرا لعملنا في حملة المحافظين 2007-2010

المصدر: *Courtesy of Daniel Sims, photographer*



صورة 5: على المسرح مع Kofi Annan في افتتاح مهرجان كان tck tck tck 2009.

المصدر: *Courtesy of www.agencera.com*



صورة 6: **Kate Robertson** و **Archbishop Desmond Tutu** في بداية عالم واحد صغير 2001

المصدر: ***Courtesy of Martyn Jicks photographer***



صورة 7: احتفال Archbishop Tutu's بعيد ميلاده 80 مع Bob Geldof و Kate Robertson و Kay Pratt .

المصدر: *Courtesy of Martyn Jicks photographer*



صورة 8: **Professor Muhammad Yunus** يصفق لإعلان صندوق تمويل عمل عالم واحد صغير الاجتماعي

المصدر: ***Courtesy of Anthony Dodge, videographer***

4 خلق الجيد: ظهور رائد المشاريع الاجتماعي

Creating good: the rise of The social entrepreneur

أكتشف ما يحتاجه العالم ثم أمضي قدمًا في ابتكاره.

توماس أديسون

إن قادة الشركات العالمية الكبرى، شأنهم شأن الذين تم ذكرهم في الفصل الأول، يصيغون جزءًا واحدًا من قصة التحرك العام نحو المسئولية الاجتماعية والاستدامة، فإلى جانب قادة الأعمال التجارية الأقوياء الذين يعيدون تقييم الدور الذي يلعبوبه في المجتمع، والذين يتخذون اللازم لتحقيق ما يحقق نفعًا أكبر نجد أعدادًا هائلة من الناس، كثيرًا منهم من الشباب، الذين قرروا أن العائد المادي ليس كل شيء، كما أنهم في طريقهم لإطلاق شركات جديدًا تمامًا. فضلاً عن أنه ثمة أيضًا هؤلاء الذين نجدهم في صلب التطورات التي تطرأ على التكنولوجيا والإعلام الاجتماعي نفسه. وأود أن أقوم بتعريف هويتهم باعتبارهم جميعًا رواد المشاريع الاجتماعية. ولدى عالم الأعمال التجارية الكبرى العديد من الدروس المستفادة منهم.

ولكني أؤمن أن قادة الشركات الدولية الكبرى ليس فحسب من الممكن إدراجهم بل ينبغي إدراجهم أيضًا في تعريف رواد المشاريع الاجتماعيين. ويعرف قاموس أكسفورد رائد المشاريع على أنه "شخص ينظم العمل التجاري أو الأعمال التجارية ويشغلها متحملاً مخاطر مالية ذات مستوى يفوق المستوى الطبيعي من أجل إحراز النجاح في ذلك. "وسأجادل قائلاً: إنه من أجل تولي مسئولية بعض من

الشركات الكبرى في هذا العالم وقيادتها في طريق المسئولية الاجتماعية، عندما تكون الحالة المالية وما يعود على حاملي الأسهم من أرباح لايزال غير مؤكد، يعد أمرًا يتعلق بريادة المشاريع شأنه شأن ما تراه في عالم الأعمال التجارية. فإن ريادة المشاريع لا تقتصر على الأعمال التجارية الضيقة النطاق؛ حيث إن بعضاً من أكثر رواد المشاريع نجاحًا قد قاموا بخلق أكبر الأعمال التجارية في العالم، ومن بينهم أناس مثل الراحل ستيف جوبس وسير ريتشارد برانسون وغيرهم.

> فإن مفتاح تعميم المسئولية الاجتماعية هو ضمان استدامتها واحتمالية إدرارها للربح.

ويلعب قادة الأعمال التجارية الكبرى دورًا حيويًا، كما ينبغي تشجيعهم على أن يصبحوا من رواد المشاريع الاجتماعيين داخل شركاتهم حيث إن مفتاح تعميم المسئولية الاجتماعية هو ضمان استدامتها واحتمالية إدرارها للربح.

ففي هذا الفصل، ننظر إلى أربعة أنواع من رواد المشاريع الاجتماعيين:

- هؤلاء الذين كانوا يقفون وراء الأعمال التجارية التي تأسست على أساس وجود الإعلام الاجتماعي أو حول وجوده مع أخذ النماذج المنفتحة للأعمال التجارية في الاعتبار. ويعطي جيمي ويلز (ويكيبيديا)، وكريج نيومارك (كريجس ليست)، وأندرو ماسون (جروبون)، ومارك زوكربرج (فيس بوك) أمثلة جيدة في هذا الشأن.
- هؤلاء الذين ينتمون إلى شركات راسخة أقدامها، وغالبًا ما تكون شركات كبرى، والذين يقودون أعمالهم التجارية في اتجاه يتسم بمسئولية اجتماعية أكبر، إما من أعلى، مثل بول بولمان بيونيليفر، ومايك ديوك بوالمارت، أم من الداخل، فهم يعملون من أجل إقناع المؤسسة الأوسع نطاقًا.

- هؤلاء الذين يديرون الأعمال التجارية التي تضع المسئولية الاجتماعية في صلب شركاتهم عند إنشائها. فإن جون ريبلوجل، المدير التنفيذي السابق لبيرتس بيز، ويفون تشوانارد، مؤسس باتاجونيا، وبونو وبوبي شرايفر، الذين أسسوا آر إي دي (RED)، وأنيتا روديك ببودي شوب يندرجون في هذه الفئة.
- هؤلاء الذين يلعبون في المنطقة التي يتقاطع فيها الإعلام الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية. وتتضمن هذه المجموعة مبادرات مثل وان، بانتس تو بوفرتي، ومشتركين جدد مثل العمل التجاري الجديد جومو الخاص بمؤسس الفيسبوك كريس هيوز الذي تم دمجه مؤخرًا مع جود والذي يهدف إلى توعية الناس بالأسباب. وإني أؤمن أننا سنرى في هذه المجموعة أمثلة أكثر وأكثر سيتم خلقها في العقد القادم، كما أني أؤمن بأنه ستظهر مواقع أخرى مماثلة للفيسبوك والجوجل.

ومعًا، ستعمل الأربعة أنواع من رواد المشاريع على تحويل الأعمال التجارية الحديثة، كما أنها ستسوق المسئولية الاجتماعية إلى مستوى جديد.

رواد المشاريع الذين تنصب أعمالهم على الإعلام الاجتماعي

Social media entrepreneurs

مارك زوكربرج، أحد أكثر رواد المشاريع ثراءً في العالم، لم تحفزه فكرة إلغاء مجانية الفيسبوك. ولكن ستصوره كتب التاريخ التي تقرأ على إحدى نسخ الكيندل التي سيتم تداولها في المائة سنة القادمة، على أنه أحد أهم رواد المشاريع في ثورة التكنولوجيا التي نعيشها، كما ستصور الفيسبوك على أنه المحرك الرئيس للتغيير المجتمعي. وعلى الرغم من ذلك، زوكربرج لا يعلم إلا القليل، وفقًا للتعليق الممتع الذي قدمه دو ريتشارد، عن قدرته في تغيير العالم إذا أعرب عن رغبته في الحصول على موعد غرامي.

فإن رواد المشاريع في النصف الثاني من القرن العشرين الذين يهتمون بالصناعة، قاموا بالتركيز، في العموم، على المكاسب المالية، غير أن رواد المشاريع الاجتماعيين في عالمنا الجديد بالقرن الواحد والعشرين يركزون على التغيير الاجتماعي. فإذا قمت

بمقارنة رواد المشاريع اليوم بهؤلاء الذين ينتمون إلى الأجيال السابقة، فستجد اختلافات هائلة. فإن أناس مثل زوكربرج ونظرائه مثل جيمي ويلز، بيير أوميديار (إي بأي)، وأندرو ماسون، وكريج نيومارك يضعون الصراحة، والمشاركة، والتعاون في صلب ما يقومون به، بينما اعتمد من سبقهم على الملكية، وعلى نماذج من الأعمال التجارية المنغلقة.

فعلى سبيل المثال، زوكربرج منح فيسبوك لكل من رغب في الانضمام. وسأجادل قائلاً أنه لو كان قد تقاضى أجرًا مقابل الدخول على الموقع، سيكون الفيسبوك قد ظل شبكة صغيرة تقاسمته بعض كليات إيفي ليج ذات الامتيازات. ولكنه لم يفعل ذلك، فإن ما يملك يعد نموذجَ توزيعٍ مجاني (على الأقل للمستخدمين)، وهذا هو القاسم المشترك بينه وبين ونظرائه. فإنهم يقيمون أعمالهم التجارية من خلال السماح بسهولة دخول الموقع ومجانيته.

فإن زوكربرج يعد أيضًا من أفضل أمثلة التغيير الجزري من حيث الاعتراف بأهمية الشباب وقدراتهم بعالمنا اليوم. تخيل نفسك أنك كنت تشرح للناس منذ عقد فقط أن الشخص الرئيس في مجلة تايم لعام 2011، ونجم اجتماع المجموعة 8 لعام 2011 كان شابًا ناهز من العمر السابع والعشرين حيث مُنح فرصة الالتقاء فرديًا مع قادة بلدان المجموعة 8 كلٍ على حدة، وأن هذا الشاب أصبح أصغر ملياردير على الكوكب وهو في الرابع والعشرين من عمره بسبب عمل تجاري بدأه حينما بلغ من العمر العشرين سنة فحسب.

بدأ أندرو ماسون مؤسس جروبون رحلته باعتباره أحد رواد المشاريع الاجتماعيين بتأسيس ثابوينت التي وحدت الناس حول العمل الجماعي وجمع الأموال. وكانت فكرة المشروع تقوم على المبدأ الذي يدعو إلى أن على الناس أن يحرزوا النجاح أو أن يفعلوا الخير ولكن حينما يتطلب الأمر ذلك. وكما يوضح موقع الشركة: "سواء كنت تطلب من الناس أن يفعلوا شيئاً أو أن يشاركوا بأموالهم، فالناس لن يساهموا إلا إذا اعتقدوا أن ذلك سيحدث فارقًا. وتتبنى حملات ثابوينت كافة وجهة النظر التالية:

"عادةً ما يتعهد الناس بإعطاء المال أو بفعل شيء، ولكن لا يفعل أحد شيئًا حتى يتم الوفاء بالشروط التي ستجعل للمساهمة قيمة. فبهذه الطريقة، تستطيع أن تجمع الموارد جميعها اللازمة لإنجاحك قبل أن تطلب من شخص أن يتخذ اللازم"، ولم يُتخذ اللازم حقًا إلا حينما يقع عدد كافٍ من الناس على سبب جمع أموال للتبرع.

من ثورة يقودها الإنتاج إلى ثورة يقودها الاستهلاك

From production-led to consumption-led

كان الهدف من شركة ثا بوينت هو مساعدة الناس على الاحتشاد حول الأمور التي اهتموا بها، ولكن لم يستغرق ماسون وقتًا طويلاً لأن يدرك أنه يستطيع استغلال قوة المجموعة في تحقيق أهداف تجارية من أجل الحصول على تخفيضات من الأعمال التجارية المحلية. وشكل ذلك المبدأ الرئيس الذي قامت عليه جروبون، ألا وهو اقتناص الصفقات، حيث إن جروبون وغيرها من الأعمال التجارية الصغيرة تتمتع بإمكانيات هائلة. وسواء أكانت توحد قوة مجموعات هائلة من الناس حتى تسوق المدخرات ذات التكاليف الضخمة للمستهلكين أم كانت تنتفع من التكنولوجيا التي يحددها الموقع من أجل إتمام صفقات محلية كبيرة، فإن لديها المؤهل الذي سيجعلها تغير ديناميكية العلاقات بين المنتج والمستهلك. وإذا كانت الثورة الصناعية هي ثورة يقودها الإنتاج، إذن فإن الثورة الاجتماعية سيقودها الاستهلاك.

وربما لا يكون الأمر مدهشًا حينما نتحدث عن الحاجة إلى فعل الخير وإلى ضمان إحراز النجاح في عالم اليوم حيث إن تطلُّع جروبون، وهي من أسرع الأعمال التجارية في التاريخ، إلى أن يصل ريعها إلى واحد مليار دولارٍ، انبثق من عمل تجاري صُمم برمته على أساس فعل الخير. ففي القرن العشرين، شرعت الأعمال التجارية في الاهتمام بإحراز النجاح، ثم قامت أحيانًا بصب انتباهها بعد ذلك على فعل الخير. وها هنا أحد قادة الأعمال التجارية الذين أحرزوا النجاح بسبب تركيزه على فعل الخير.

وحينما قد لا يكون العمل التجاري الرئيس لبعض الشركات مثل فيسبوك،

وتويتر، وكريج ليست، وجروبون، وويكيبيديا منصبًا على توفير المساعدة لهؤلاء المحتاجين أو على التخفيف من حدة الفقر، مثل بعض الأعمال التجارية التي سنتطرق إليها في الفصول المقبلة، فإن هذه الأعمال التجارية تعد بطبيعتها اجتماعية حيث إن جوهرها يتعلق في جملته بلم شمل الناس، وفي حالات عديدة، إن تفاعل الناس واتصالهم هو الذي يمنح الملايين صوتًا ويساعدهم في إحداث التغيير الإيجابي.

ونستطيع رؤية الأثر الذي أحدثته البرامج الاجتماعية في الثورات والاحتجاجات التي اكتسحت العالم العربي في ربيع 2011م، حيث تسبب تآزر التكنولوجيا، والشباب، والاحتجاجات في الإطاحة بالأنظمة التي كانت راسخة فيما سبق. وعلامة حقيقية على هذه الحقبة الجديدة تكمن في الرمز المصري، وائل غنيم، الذي كان يبلغ من العمر ثلاثين عامًا، والذي كان أحد موظفي جوجل الذين كانوا يستخدمون الفيسبوك من أجل إشعال فتيل الثورة من خلال صفحة "نحن جميعًا خالد سعيد". وأدرجت مجلة تايمز اسم غنيم، اعترافا منها بأهمية الدور الذي لعبته المجموعة في إشعال ثورات الربيع العربي، في قائمة أكثر مئة شخص تأثيرًا على الناس في 2011م.

وظهر الدور الهام الذي قام به الإعلام الاجتماعي في التأكيد على أن الناس ليسوا بمفردهم، وفي تنظيمهم، وتوحيد صفوف مجموعات كبيرة منهم للوقوف وراء هذا التحرك الثوري، كما ظهر دوره في حثه على توالي هذه الثورات، مثل لعبة الدومينو الرقمية، من بلد إلى آخر.

فإن الأعمال التجارية مثل الفيس بوك وتويتر هي ذات طابع اجتماعي حيث إن المواقع التي قاموا بإنشائها وأتاحوها للجميع مكنت الملايين بكل السبل، كما أن العقلية التعاونية التي تتبناها هذه الشركات توجد في صميم الثورة الاجتماعية.

فإن تلك الأعمال التجارية تخلق تغييرًا اجتماعياً بشكل غير مسبوق، وسيستمر ذلك في الازدياد.

رواد المشاريع الاجتماعيين من الأعمال التجارية الكبرى

Social entrepreneurs from big business

ليست كل الأعمال التجارية العالمية يرأسها قادة ينظرون إلى الأمام مثل بول بولمان بيونيليفر أو سير ستوارت روس بماركس أند سبنسر الذين يعدون في الوقت نفسه رواد المشاريع الاجتماعيين لما يقدمون لشركاتهم من تغيرات في ريادة المشاريع. ولكن داخل الشركات الكبرى، غالبًا ما يكون هناك كبار تنفيذيين يفهمون أن المضي قدمًا في تحقيق المسئولية الاجتماعية والاستدامة هو الطريق إلى الأمام. ففي قمة الأعمال التجارية العالمية التي انعقدت في ألمانيا في 2010م، كان أغلب الوفود فيها من القطاع الذي لا يهدف للربح، ولكن كان هناك عدد من الأفراد الذين ينتمون إلى شركات رئيسة يبحثون عن طرق لتبني مبادرات تجارية اجتماعية وتطبيقها في أعمالهم التجارية.

وقال أحد كبار التنفيذيين من إحدى شركات البضائع الاستهلاكية في العالم إنه كان يبحث عن أفكار تتعلق بالأساليب المستدامة لخلق المنفعة الاجتماعية. وأضاف أن الشركة العالمية التي يعمل بها قد خفضت من ميزانيتها التي خصصتها للمسئولية الاجتماعية خلال فترة الانكماش الاقتصادي، وأن أعمالها الآن اقتصرت على الأعمال الخيرية المباشرة في صورة تبرعات للخير، وإعانات تقدم لضحايا الكوارث. وقال أن أكبر ما كان يشغله باعتباره فرد يعمل في مؤسسة ضخمة، هو كيفية تحريك الأنشطة ذات المنفعة الاجتماعية من كونها جزءاً من عملية المسئولية الاجتماعية بالشركات المهمشة إلى كونها جزء من العمل التجاري الأكثر توسعًا، فلاسيما شغله كيفية القيام بذلك باستخدام أسلوب مستدام، وكان من أصعب الأمور تحقيقًا هو كيفية إقناع المؤسسة الأكثر توسعًا أن الأمر لم يكن ممكنًا فحسب بل مرغوبًا فيه أيضًا.

وحينما يتم إقناع المدير التنفيذي لشركة كبرى بعمل تجاري يحقق منفعة اجتماعية يعد ذلك نجاحًا، ولكن ثمة شركات لم تنجح في إتمام إقناع هؤلاء المسئولين فيها عن صنع القرار. ولذلك فإن حصول أحد التنفيذيين في هذه الشركة على الضوء الأخضر حتى ولو من أجل خوض التجربة يشكل تحديًا هائلاً.

إن لم تستطع تغيير الشركة، فقم بتغيير من تشارك.

ومن الواضح، لن يصعد كل عمل تجاري في العالم على متن سفينة المسئولية الاجتماعية. إذ أصاب التنفيذيون الإحباط نتيجة عدم استعداد مؤسساتهم لذلك، إذن ثمة خيار آخر ألا وهو إن لم تستطع تغيير الشركة، فقم بتغيير من تشارك. غير أنني رأيت شخصيًا عددًا من التنفيذيين الذين تمكنوا في النهاية، بمرور الوقت وبالتصميم المثابر، من إقناع باقي الشركة بتبني أوجه نظرهم. وكلما ازداد توجه العالم إلى هذا الأمر، سيكون من اليسير إحراز النصر في المعركة.

وأعلن التنفيذي بالقمة أنه كان يفكر في خيارات متعددة ولكنه لم يرغب تمامًا في إدخال خطة تجريبية مختلفة حيز النفاذ ليطبقها على أحد جوانب العمل التجاري، حيث أراد أن يفهم كيف يمكنه تحقيق ما يسمى "بالقفزة" من استغلال سياسات المسئولية الاجتماعية الخاصة بالشركات من أجل إدماج القيمة الاجتماعية في الاتجاه السائد للعمل التجاري. وصرح قائلاً "إني في حاجة لأعلم كيف لي أن أخلق منافع اجتماعية في الأسواق التي أنا بالفعل جزء منها، وباستخدام المنتجات التي أبيعها بالفعل."

بينما تعد الخطة التجريبية رد فعل توضيحي، فإنها أحد السبل المستخدمة في إجراء تجربة من أجل إثبات النجاح: فإن كلاً من أديداس ودانون يُفَعِّلون الآن خططًا تختص بالعمل التجاري الاجتماعي حيث تم اعتبارها وحدات منفصلة من العمل التجاري. فإن خطة دانون بدأت بعد انعقاد اجتماع بين أ. د. يونس، مؤسس البنك الألماني، وفرانك ريبود، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لدانون جروب، حيث ترتب على هذا الاجتماع نجاح أ.د.يونوس في إقناع فرانك ريبود باستثمار أمواله في عملٍ تجاري اجتماعي. ويوفر العمل التجاري زبادي مضاعفًا دسمه إلى أطفال بانغلاديش الذين يعانون من سوء التغذية.

إن إحدى المنافع التي ستعود من دخول دانون السوق البنجلاديشي وسوق أسيا الجنوبية، حيث لم يكن للشركة وجود مسبق، هي أن الشركة من الممكن لها أن تتعلم الكثير عن السوق ثم تقوم بتطبيق ما تعلمته على العمل التجاري بشكل موسع. فبينما

يُعتقد أن العمل التجاري الاجتماعي نفسه لا يزال يحقق خسارة كما نجح في جذب عددٍ من النقاد، ثمة منافع أخرى تعود على دانون جروب. فإن دخول السوق البنجلاديشي وسوق أسيا الجنوبية من الممكن أيضًا أن يوفر تعاليم ذات قيمة كما رأينا في حالة جروبون وسلفها ثا بوينت.

ففي مثال آخر، أسست أديداس شراكة مع جرامين تقوم ببيع الأحذية إلى الفقراء في بنجلاديش بأقل من يورو للزوج. وتصبح مهمة شركة جرامين- أديداس هي التأكد من أنه لا يوجد طفل أو بالغ دون حذاء.

وقد بدأت شركة المياه الفرنسية فيولا عملاً تجارياً مشتركاً مع جرامين من أجل تقديم مياه شرب آمنة للفقراء تحتوي على المكونات الغذائية كافة. كما إن الشركة الألمانية بي إيه إس إف إس إيي (BASF SE) والشركة الأمريكية إنتل دخلتا في عمل تجاري اجتماعي من خلال إنشاء شركة مساهمة تعمل على إنتاج ناموسيات مُعالجة كيميائيًا، وعلى توفير المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات للفقراء على التوالي.

ولم تسلم هذه المشروعات من انتقادات النقاد، وغالبًا ما يستفسر المعلقون عن مدى "نقاء" الشعور بالتحمس لبعض المبادرات التي تُشرك العمل التجاري الكبير. فبعضهم صرفوا النظر عنها باعتبارها "ذات نزعة تكتيكية"، كما يشككون في مدى التزام العمل التجاري في الأساس. فمن السهل توجيه نقد لعلامة تجارية كبرى تحاول أن تفعل الخير متعللين بوجود "شيء" في هذه العلامة. وأود أن أسأل، أولاً، من الذي يهتم بما يقصد بالتحمس، أو إن كان فلابد أن يكون هناك بعض المنافع التي تعود على العلامة التجارية، أو إن كانت النتيجة النهائية جيدة، أو إن كانت تلك النتيجة تخلق تغييرًا إيجابيًا في العالم؟ ثانيًا، إن الأمر في مجمله يكمن حقًا في أنه من المؤكد وجود بعض المنافع الإيجابية التي تعود على العمل التجاري أو العلامة التجارية. فإذا أردنا حقًا تغيير العمل التجاري، إذن يجب على العمل التجاري الذي يحقق منفعةً اجتماعية أن يضيف قيمة للشركة، وإلا سيكون من المستحيل إقناع الشركات، وحاملي الأسهم، وأعضاء مجلس الإدارة الأكثر امتعاضًا بأن ذلك مسار مُجدٍ.

أحد كبار التنفيذيين الذين يعملون في مشروع أديداس للأحذية في بنجلاديش تحدث عن مواجهته بعض الصعوبات في التعامل مع الجمعيات الأهلية، والمؤسسات المالية، والمستهلكين في الأسواق النامية الذين يشككون في مدى جدية التزام الأعمال التجارية الكبرى بتغيير العالم. وأود أن أعرب عن قلقي بشأن خطر محتمل يتمثل في فكرة، أنه كلما حاولت الأعمال التجارية على نحو حقيقي أن تكون مسئولة بشكل أكبر، تقوم الجمعيات الأهلية وأطراف أخرى، بدلاً من اعتناق تلك الأفكار الجديدة وتشجيعها، بإقصائها وانتقاد المحاولات، ومن ثم تلعب دور المثبط لحركة التغيير. ومن الواضح، ينبغي للأعمال التجارية أن تتحلى بالأمانة حيال ذلك. فلا أقول إنه ينبغي ألا يتوافر كل من التدقيق والمحاسبة، الأمر ليس كذلك، ولكن إذا كان المحتاجون حقًا يحصلون على مساعدة حقيقية بشكل شفاف، فينبغي أن يكون ذلك أمرًا حسنًا. وفي رأيي، يجب تشجيع محركي تغيير أوجه التركيز داخل قطاع الشركات، وتشجيع التغيير من أجل تحقيق المصلحة الاجتماعية في كل آنٍ.

بالطبع ستكون هناك إخفاقات. لا، لن تكون نوايا الفرد حسنة كما ينبغي أن تكون. ولكن إشراك قطاع الشركات في تنمية الأعمال التجارية الاجتماعية هو وحده الذي سيضمن أن العمل الاجتماعي، بوصفه مفهوماً من المفاهيم، سيصبح الاتجاه السائد، كما أنه سيساعد حقًا على إحداث تغيير إيجابي في العالم.

المسئولية الاجتماعية في صلب العمل التجاري منذ البداية

Social responsibility at the core from the start

تم خلق بعض الأعمال التجارية بقيم لها علاقة بالمسئولية الاجتماعية في داخلها، وفي بعض الحالات، بقيمٍ تُعلل وجودها. فإن شركة الملابس الخارجية باتاجونيا، التي نشأت منذ أربعين عامًا، تأسست بمنهج أخلاقي مستدام لم يكن يسمع عنه في ذلك الوقت. وأصر مؤسسها يفون تشوينارد على الاحتفاظ بالاستدامة، وعلى تقديم رعاية جيدة للموظفين، وعلى طرح منتجات صممت بحيث لا يحل محلها منتج آخر. وتتبرع

الشركة بـ 1% من ريع مبيعاتها للمجموعات البيئية المحلية، كما تقدم في أحوالٍ كثيرة نموذجًا للأعمال التجارية التي تتحلى بالأخلاق.

وتقدم أعمالاً تجارية أخرى، ومن بينها هول فودز وبرتس بييز، مثلاً جيدًا على الأعمال التجارية التي تأسست على وجود برامج تختص بالمسئولية الاجتماعية. وتأسست برتس بييز على أنها شركة تنتج منتجات طبيعية بسيطة. وكانت برتس بييز، التي يملكها عملاق المواد الكيميائية كلوروكس، حتى وقت قريب يديرها المدير التنفيذي جون ريبلوجل الذي انضم للشركة في عام 2006م وقاد العمل التجاري إلى مستوى أكبر من المسئولية الاجتماعية مثبتًا أنه من الممكن إدخال الأنشطة التي تقدم منفعة اجتماعية في الأعمال التجارية التي تحقق ربحًا.

فلقد أدار ريبلوجل عملاً تجاريًا يتصف بالشفافية منتجًا منتجات طبيعية بطريقة حساسة تراعي البيئة، كما يعد هذا العمل التجاري عضوًا عاملاً في المجتمع المحلي، الذي هو عضو فيه. ولقد عملت الشركة مع مبادرات محلية حتى تساعد في بناء المنازل وملعبًا لأحد المجتمعات العمرانية الخضراء ذات التكلفة البسيطة في كارولينا الشمالية حيث يوجد مقرها الرئيس. أما بالنسبة لوضع دفن نفاياتها، فلقد حققت معدل صفر في إخراج النفايات، كما تنوي في أن تصبح عملاً تجاريًا يخلو تمامًا من النفايات بحلول عام 2020م، الأمر الذي يعد إنجازاً رائعًا إذا نجحوا في تحقيقه.

يتحدث ريبلوجل عن الأثر الذي يحدثه مثل هذا النشاط على الموظفين. فهو يعتقد أن أغلب الناس يرغبون أن يتحلوا بالأخلاق وأن يحسنوا التصرف، فكل ما يحتاجونه يجب أن يمنح فرصة. ويقول أنه يشك فيما إذا كان كثير من العاملين ببرتس بيز يمكنهم إخبارك أرقام الريع التي توضحها نتائج الشركة، بينما يستطيع كل فرد منهم التحدث عن الملعب الذي بناه العاملون ببرتس بيز في المجتمع المحلي. وكانت النتيجة أن ببرتس بيز هي شركة يتحمس العاملون بها للعمل فيها، وأصبحوا داعمين أقوياء للعمل التجاري. فهم ينشرون انطباعاتهم دون أن يسألهم أحدًا.

الاستهلاكية العلنية تلتقي بالمسئولية الاجتماعية: المظهر حسن والتصرف حسن Overt consumerism meets social responsibility: looking good and doing good

تقدم شركة أر إيبي دي (RED) مثالاً ممتعًا في هذا الشأن. وأصبحت الشركة، التي أسسها بونو وبوبي شرافر، أحد رواد الأعمال التجارية التي كانت بمثابة نموذج جديد من العمل التجاري، نجح في خلق تدفق مستمر من الأموال من القطاع الخاص من أجل زيادة التوعية عن فيروس نقص المناعة البشرية والإيدز بواسطة العمل مع شراكات لإنتاج منتجات خاصة بشركة آر إيبي دي. شركة أبل، على سبيل المثال، صنعت آر إيبي دي آي بود (RED iPod)، كما شاركت كل من نايك، وأمكس، وكونفرس، وستارباكس، ودل، وغيرها من العلامات التجارية في المساهمة بـ 50% من الأرباح التي نتجت عن بيع منتجات أر إيبي دي في الصندوق العالمي. وقد انتقد البعض الشركة بسبب افتقارها إلى الشفافية وبسبب كثرة الأموال التي أنفقت على التسويق للشركة، ولكنها تعد مثالاً ممتعًا وغير مسبوق على وضع الاستهلاكية العلنية بجوار فعل الخير. وينص بيان مهمة الشركة على ما يلي: أر إيبي دي هي فكرة بسيطة تعمل على تحويل قدراتنا الجماعية الهائلة باعتبارنا مستهلكين إلى قوة مالية لمساعدة الآخرين من المحتاجين. "

إن نموذج العمل التجاري التقدمي سبق أوانه حينما أطلقت أر إيبي دي في 2006، ولكن الاستهلاك الذي يراعي فيه الناس ضميرهم هو ما يبحث عنه الناس اليوم بالفعل. ونحن الآن في عقد إذا لم تبدأ فيه بالقيام بهذا النوع من الأشياء، سيتزايد تصويت المستهلكين ضدك من خلال إستراتيجية الإنفاق الخاصة بهم. وأعتقد شخصيًا أن الأيام القادمة ستكون أفضل أيام تعيشها أر إيبي دي، فإذا تمكنت من الحفاظ على زخم العمل وعلى قدرتها على جذب الناس، سيكتب لها في هذا العقد قصة نجاح تفوق القصة التي كتبت لها في العقد المنصرم.

وبغض النظر عن أراء النقاد في أر إيبي دي، لا يمكن الاستخفاف بأرباحها التي وصلت 175 مليون دولار منذ أن تأسست الشركة.

التقاء المسئولية الاجتماعية والإعلام الاجتماعي - جيل الحركة

The intersection of social responsibility and social media-the movement generation

إن المجموعة الرابعة من رواد المشاريع الاجتماعيين ربما تكون من أكثر النماذج إمتاعًا، فضلاً عن أنها تمثل المستقبل.

ويؤسس البعض الآن شركات تعتمد على الشفافية والمسئولية الاجتماعية، بينما يخلق البعض نماذجهم الخاصة التي يتم من خلالها مقاسمة الأرباح بين المنتفعين كافةً. وهؤلاء الرواد الاجتماعيين، وأغلبهم من الشباب، تحركهم الرغبة في إحداث تغيير. وإنه لمن الطبيعي لهم أن يلقوا الضوء على لحظة محورية غيرت رؤيتهم تجاه العالم أو أثارت مشاعر كافية فيهم تجعلهم يحولون فكرة عابرة إلى عمل مادي ملموس. وفي كثير من الحالات، نتج ذلك عن السفر حول العالم حيث رأوا بعض المشكلات الكبيرة التي تواجه الناس في أجزاء مختلفة من العالم أو على الأقل وجدوا أنه آن أوان النظر إلى الحياة من وجهة مختلفة حيث ألهمهم الانفتاح على العالم بالخلق والابتكار. فإن رحلتي حول الهند، وأنا في السادسة عشرة من العمر، فتحت عينتي على الحياة التي يعيشها الناس الأقل حظًا في العالم، كما أصبحت عاملاً رئيساً تسبب في بذلي مجهودات، حتى لو كانت بسيطة، لأفعل الخير.

أسس آدم براون بنسلز أوف بروميس، مؤسسة خيرية تشيد المدارس بالتواصل مع المجتمعات المحلية في مناطق تلح فيها الحاجة للتعليم. وجاءت لحظة واجه فيها حقيقة واقعية أثناء إجازة كان يقضيها متجولاً حيث قابل طفلاً يتسول في شوارع الهند، فسأله ما أكثر الأشياء التي يحتاج إليها في العالم. وكانت الإجابة، " قلم."

ويتذكر براون: "ارتسمت بسمة على شفتيه، وظهر بريق في عينيه. ولاحت أمامي بعد ذلك قوة وبشارة خير عظيمتين أحدثهما أمر بسيط مثل إعطاء قلم لطفل واحد. وعلى مدار خمس سنوات، تجولت في أكثر من خمسين بلدٍ مُسَلِّمًا الأطفال آلاف الأقلام من الحبر والرصاص عبر ست قارات."

وكثير منا، مثل دانكان جوس الذي أسس وان، وهو يشرب الخمر مع الأصدقاء دخل في نقاش من شأنه تحسين العالم. ولكن القليل منا يترجم الأقوال إلى أفعال. وإن تدارك أنه من الممكن للأفعال الفردية أن تحدث اختلافا لدى الآخرين يبدو أنه يلعب دورًا هامًا حيث يسمح لرواد المشاريع الاجتماعيين فهم الإمكانات بالفعل. وكان له أثر على جوس حيث أطلق على العلامة التجارية اسم "وان" لكي يعكس الفكرة. وتعمل المؤسسة مع مجتمعات في أفريقيا من أجل تلبية احتياجات بشرية ملحة. وتفعل المؤسسة كذلك عن طريق بيع مجموعة متنوعة من المنتجات، بما في ذلك خط إنتاج البوارج "وان ووتر" الخاص بها. كما تقوم بترخيص العلامة التجارية "وان" وتدخل في شراكات. والهدف من ذلك هو إدرار ما يمكن إدراره من الربح الذي سيتم استثماره بعد ذلك في المشاريع الخيرية.

ويقول جوس: "كنت ثملاً أنا وأصدقائي في حانة بسوهو، من خمس سنوات. وحدث أن ذكر أحدهم أنه كان هناك مليار شخصٍ لا تصل إليهم مياه نظيفة. وبم أننا ممن يعملون في مجال التسويق، تساءلنا لم لا نطلق في السوق علامة تجارية للمياه، ونستخدم الأرباح محاولين التخفيف من حدة بعض هذه المشكلات. ويرجع تسمية العلامة التجارية "وان" إلى أنه يستحيل أن تحاول التأثير على مليار شخصٍ. ولكن إذا تمكنت من تغيير حياة واحدة، لشخص واحد في أحد الأيام سيكون ذلك إنجازًا. "ولقد فهم جوس هذا المفهوم الهام مما اكتسب من خبرات شخصية، حينما رأى، عقب إعصار ميتش الذي ضرب هوندوراس، الأثر الكبير الذي قد يحدثه شيء بسيط مثل زجاجة ماء نظيفة للشرب في حياة الفرد. ويقول: "في الواقع، إن تغيير حياة شخصٍ ما لا يكلف الكثير."

ولقد كان لرواد مشاريع آخرين لحظاتهم الخاصة التي أوضحوا فيها خبراتهم. بن رامسدين رئيس بانتس تو بوفرتي يتحدث عن رحلة غيرت مسار الحياة حيث شاهد فيها عواقب الفقر في المقام الأول. ويقول د. كارستن روبسامن الذي أسس بوكبريدج، ألا وهو عمل تجاري مستدام يوفر الكتب والتعليم في الدول النامية، إن زيارة إلى ريف مونغوليا جعلته يتدبر حسن حظه إذا قورن بما وجده هناك: "جعلتني أفكر في قيمة

التعليم في حياتي." ودفعه ذلك إلى مساعدة الناس الذين حرموا من التعليم من خلال عمل تجاري مستدام. وتساعد بوكبريدج في تشييد مراكز تعليم تُمتلك وتُدار محليًا. وتُستكمل الخدمات المجانية بخدمات مدفوعة الأجر تقدم للشركات والمؤسسات المحلية مثل دورات اللغة وخدمات الترجمة. بوكبريدج هي شركة مثيرة حيث أصبحت مشروعاتها ذات طابع مستدام خلال عام.

وها هو أمر من أكثر الأمور الحرجة بالنسبة للأعمال التجارية الاجتماعية: فإن الأعمال التجارية الحقيقية هي الأعمال التي تضمن استدامة عملها على المدى الطويل. فعلى الرغم من أن العديد من المشروعات تستحق - بشكل واضح - بذل المساعي، ولكن أن لم تتمتع تلك المشروعات بالاستدامة، إذن لن تعد أعمالا تجارية بالمعنى المتعارف عليه في الأساس، كما تتضح محدودية عمرها الافتراضي.

وقد أطلق بن رامسدن عملاً تجارياً يهدف إلى إدرار أكبر معدلات من الربح حيث سيتم اقتسام هذا الربح على المنتفعين كافة. وتقوم بانتس تو بوفرتي، بالعمل مع آلاف من المزارعين وعمال المصانع بالهند، بابتكار طريقة يشتري بها المستهلكون ملابس قطنية تم إنتاجها بضمير خالص. ويوضح بن أنه "يكمن الهدف من هذا العمل التجاري في زيادة الربح إلى أعلى حد له حتى يعود ذلك بالنفع على جميع حاملي الأسهم، المشاركين في هذا العمل التجاري."

وأعاد رامسدين تعريف ما المقصود من الربح اليوم، شأنه شأن نظرائه وشأن كثير من جيل الألفية، حيث لم يعد يقتصر معناه على الناحية المالية فحسب بل يتضمن معناه الناحية الاجتماعية والبيئية، كما يعتقد رامسدين أن الربح عليه أن يعكس هذه المناحي بشكل متساوٍ. كما يعيد الجيل الجديد تعريف مفهوم "حاملي الأسهم" بحيث يتعدى الناحية المالية ليمثل جميع المنتفعين في العمل التجاري مثل المزارعين، وعمال المصانع، وتجار التجزئة، والمستهلكين، وفريق العمل، والمستثمرين، ومن ثم يتضمن مجتمع سلسة القيمة بأسره. ويقول رامسدين: "وبناء عليه، كلما يزيد الربح العائد من العمل التجاري، كلما يزيد ما يعود على كل المشاركين فيه من أثر إيجابي."

وتشترك هذه الأعمال التجارية كلها في مكون رئيس واحد يتمثل في الإعلام الاجتماعي الذي يحركها. فمنها، مثل بنسيلز أوف بروميس، الذي يستخدم حشد جهود المؤيدين من أجل جمع الأموال، بينما يستخدم آخرون مثل "وان" شبكات الإعلام الاجتماعي من أجل خلق الدعم والزخم لعلامتها التجارية لبناء المصداقية ولزيادة طلب المستهلكين على تلك العلامة. ويقول دانكان جوس، مؤسس شركة "وان": "نؤمن بأن الإعلام الاجتماعي في الأساس هو الطريقة التي ستمكننا من تغيير العالم من خلال توصيل الناس ببعضهم البعض. فنحن نحاول ربط أفكارنا، وربط العالم، وربط مجموعات المستهلكين الذين يستطيعون أن يحدثوا التغيير في العالم من خلال أي سبيل يختارونه."

بعض التحديات التي تواجه الشركات المبتدئة المسئولة اجتماعياً

Some challenges for social responsibility startups

يرغب العديد من الناس في إطلاق أعمال تجارية تهدف إلى تحقيق المنفعة الاجتماعية ولكن النوايا الحسنة ليست كافية. فمن الضروري لأي مبادرة اجتماعية أن يعززها منطق تجاري سليم وممارسات تجارية سليمة. وقبل تأسيس أدام براون لبنسلز أو بروميس قضى حوالي أربع سنوات يتعلم كيفية إدارة عمل تجاري ناجح، ويتدارس كيفية عمل الجمعيات الأهلية.

ومن الأمور التي واجهت، في رأيي، القطاع الذي لا يهدف للربح في الماضي أنه على الرغم من أن نواياه يضرب بها المثل، فإن الأمر ليس كذلك عند تفعيل تلك النوايا. إنه لمن الضروري أن تدار تلك الأعمال التجارية والعمليات بمثل الكفاءة المهنية التي يدار بها القطاع الذي يهدف للربح. فلن يحقق ذلك فحسب الكثير بالنسبة للقطاع الذي لا يهدف للربح، ولكن سيساعد ذلك أيضًا على تفادي أحد الانتقادات اللاذعة الموجهة للجمعيات الأهلية ألا وهو إهدار وعدم كفاية الأموال والأنشطة التي يجب أن تصل بالفعل إلى من يحتاجونها.

وغالبًا ما تعتمد أية مؤسسة في أول الأمر على المتطوعين. ويقدم أدام براون درسًا مثيراً حول كيفية العمل بفعالية مع المتطوعين. ويقول: "وأعتقد أنه خطأ كبيرٌ أن تفترض مؤسسة لا تهدف للربح أن من يقوم لك بعمل تطوعي لا يدين لك بشيء، ويضيف: "إن واقع الأمر هو أن المتطوعين لايزالون يشغلون وقتك ويستنفذون طاقتك، وعليك أن تعاملهم كما تعامل فريق عملك وموظفيك حتى لو كانوا مجرد متطوعين. وقد استغرق هذا الأمر مني عامًا ونصف العام تثريبا لأدركه حيث إنني أعربت عن امتناني الشديد لدرجة أن الناس تعاملوا مع ذلك على أنه أمر مسلم به من البداية."

وينبغي للأعمال التجارية ذات الاتجاه الاجتماعي الجديد أن تلتفت إلى إجراءات تسجيل الشركة وإجراءات إنشائها في المقام الأول. فثمة إجراءات لا حصر لها وسياسات حكومية تختص بالدولة التي يتم التسجيل بها، ينبغي تدارسها على نحو مبكر من أجل تجنب المشكلات فيما بعد.

كونك تمتلك الفكرة يعني أنك تحتاج لتمويلٍ **Have idea, need money**

إن السؤال الأول الذي يسأله من يأمل في خلق عمل تجاري اجتماعي هو كيف يتمكن صاحب العمل من تمويله إلى أن يصبح مستدامًا. ويفوق عدد الأسئلة الأجوبة في هذا السياق. فبينما يكون لدى رواد المشاريع الاجتماعيين الطامحين خطط عظيمة لأعمالهم بمجرد أن تثبت نجاحها، عدد قليل منهم يبدو قادراً على توضيح كيف سيتمكنون من تمويلها حتى يأتي الوقت الذي تتمكن من تمويل نفسها بنفسها.

ويوافق دانكان جوس مؤسس شركة "وان" على أنه من الصعب تمويل العمل التجاري الذي لا يهدف إلى الربح، ولكنه يرى بديلاً: "ويسأل أصحاب الأسهم الخاصة: ما هو المقابل؟ إذا رغبت في إنفاق بعض الملايين على ذلك، ما الذي سأجنيه؟ أو تذهب لفاعل خير أو أحد كبار المتبرعين الخيرين وتقول له: "أعطنا نقودك، وسوف نحدث تغييرًا." ويؤمن جوس أن هناك مجالاً لحل وسط. فيقول: "إذا تمكنت من إقناع الناس بالقيام بخطوة جانبية، من هنا تستطيع أن تؤثر في المستقبل."

وفي سبتمبر 2010م، أصبحت شركة "فيتا نون برفيت كونتن" أول شركة مساهمة أوروبية أعادت استثمار ما حصلت عليه من أرباح داخل الشركة، الأمر الذي جعلها مسجلة في سوق الأوراق المالية، فسوق الأوراق المالية الذي نحن بصدده هو سوق الاستثمار البديل (إيه آي إم) (AIM) بلندن، وهو سوق دولي خاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة.

وخُصصت مجلة شركة فيتا، وهي مجلة لا تهدف للربح، لإمداد القطاع الثالث بالمعلوماتـ حيث أسست في 1994م نتيجة التحقيق في إحدى المؤسسات الخيرية المعروفة جيدًا على المستوى العالمي. وقد يرى البعض التناقض في شركة لا تقتسم أرباحها مع حاملي أسهمها، وتتنافس في سوق يقاس فيه النجاح بحجم العائد الذي يحصل عليه حاملو الأسهم. ولكن مؤسس الشركة ورئيسها ريكاردو بوناسينا يقول: إنه لا يوجد تناقضات قانونية، أو اقتصادية، أو حتى اجتماعية متأصلة تحول دون قرار تسجيلها في سوق الأوراق المالية. ويضيف: "نحن نرى هويتنا الصلبة، التي تزداد صلابة من خلال نظامنا الأساسي، على أنها أصل من الأصول، كما نأمل أن تضرب شركتنا مثلاً للشركات في كل مكان."

ويعتقد الكثير من رواد المشاريع الاجتماعيين أنه ينبغي وجود سوق أوراق مالية قائم بذاته للأعمال التجارية التي لا تهدف للربح. فلا مجال للشك في مجموعة كاملة من الحلول التي تطرح في هذا الصدد، كما ينبغي لكل من تحمس للمشاركة في عمل تجاري يحقق نفعًا من الناحية الاجتماعية في أي سياق، ومن خلال أي إطار، أن يُقدم على ذلك. فإن المؤسسات الصغيرة التي تبدأ بمساعدة عدد قليل من الناس من الممكن لها أن تطمح في مضاعفة عملياتها وتزويدها. ومن الممكن لهؤلاء العاملين بالمؤسسات الكبرى أن يقدموا أساليب مستدامة فاعلة، وبمرور الوقت قد يدركون الفلسفة وراء خطة تجريبية تمتد لتشمل جميع أوجه العمل التجاري.

وأعتقد أن أفضل سبيل لتشجيع العمل التجاري المسئول اجتماعياً على أن يصبح اتجاها سائدًا هو دمج التغيير الاجتماعي الإيجابي مع ما يعود على حاملي الأسهم من

عائد إيجابي حتى نثبت أننا لا يمكننا فحسب أن نفعل الخير، وأن نحرز النجاح، بل أن فعل الخير في الواقع يؤدي إلى إحراز النجاح.

المضي قدمًا The road ahead

نحن في بداية رحلتنا. ولكن هناك مجموعة جديدة من رواد المشاريع - مع الأنواع المختلفة الأربعة التي قمت بتحديدها آنفًا- الذين يزيدون من سرعة هذه الرحلة ويقودونا نحو مسار جديد ومثير للعمل التجاري. وإذا قورن الجيل الجديد لرواد المشاريع الاجتماعيين بالجيل الأقدم منه والذي يتضمن بيل جيتس، ووارن بافيت، وتيد ترنر، سنرى بعض الاختلافات الجوهرية:

أولاً، رواد المشاريع الشباب يُعولون أعمالهم التجارية على الانفتاح، وحرية التوزيع، والتعاون، بينما جمع جيتس، وبافيت، وترنر وغيرهم من رجال الأعمال البارزين ثرواتهم بتقديم نموذج محمي منغلق.

ثانيًا، إن رواد المشاريع في القرن العشرين جمعوا أموالهم أولاً ثم قرروا برد الربح، بينما ينشىء الجيل الجديد عملهم التجاري على مبدأ رد الربح من اليوم الأول.

والآن، ينبغي لنا ألا نقلل من أهمية ما يفعله رواد المشاريع القدامى. وبخلق "جيفينج بليدج" قاموا بتأسيس مهمة من المحتمل لها أن تغير العالم، الأمر الذي يحث قادة الأعمال التجارية الذين يتمتعون بالثراء الفاحش في جميع أنحاء أمريكا على أن يهبوا نصف حجم ثرواتهم للمؤسسات الخيرية. فلا تعارض بين ما فعله بافيت، وبيل جيتس، وميليندا جيتس وما وعدوا به، حيث تعهد بافيت بأن يهب 99% من ثروته التي بلغت 45 مليار دولارٍ أمريكيٍّ، كما تعهد آل جيتس بالتبرع بأغلب صافي ثروتهم التي وصلت إلى 54 مليار دولارٍ أمريكي.

فبينما يرى الجيل القديم فكرة التبرع وفعل الخير هي غايتهم النهائية، فإن الجيل الجديد يؤمن بأن ذلك يمثل غايتهم الأولى. ويفهم الجيل الجديد من رواد المشاريع

الاجتماعيين أن في العالم القديم تحتم عليك إثبات نجاحك في العمل التجاري، ثم تترك عملك بمنتهى الثبات من أجل فعل الخير تمامًا كما فعل بيل جيتس ونظراؤه الذين تمتعوا بالثراء الفاحش. (وعلى هامش الحديث، شاهدت ردًا راقيًا في دافوس منذ عامين، صدر عن الرائع جيتس، حينما سأل إذا ما كان السبب الوحيد لعمله الخير هو أنه تحرر الآن من قبضة مايكوسوفت الشرير. فرد كما يلي: "أنا كما كنت دائمًا إما شخص حسن أم شخص سيء". وكان هذا الرد ذكيًا وصادقًا.) ويؤمن هذا الجيل الجديد أنه يمكنهم فعل الخير بسبب عملهم في مجال العمل التجاري. وكما ذكرت آنفًا أن الإيمان بذلك لا يقتصر على رواد المشاريع الصغار فحسب بل أننا نشهد نقطة تحول نرى فيها رؤساء أكبر الأعمال التجارية وهم يؤمنون بذلك أيضًا.

وأؤمن بأن هذا التحول الذي طرأ على الإحساس بالمسئولية الذي لم يَسُد بين رواد المشاريع فحسب بل بين جيل الألفية على وجه العموم أيضًا سيوفر الالتزام والزخم اللذين يحتاجهما العالم من أجل إحداث تغيرات جوهرية نحو الأفضل. فإن أفضل رواد مشاريع اجتماعيين اليوم يختلفون عن رواد المشاريع التقليديين في أنهم يرغبون في خلق قيمة اجتماعية وقيمة مالية، كما يتضح أن رواد المشاريع الجدد والأعمال التجارية الكبرى من الممكن أن يتعلموا من بعضهم البعض.

> كل العناصر- الشباب وكبار السن، والأعمال التجارية الكبرى والشركات الجديدة تحتاج إلى أن تفعل الخير وتدر ربحًا في الوقت نفسه، حيث إنه دون ذلك فإن العمل التجاري الذي يحدث تغييرًا اجتماعياً سيظل نشاطًا مطلوبًا.

ويحتاج الجيل الجديد أن يدخل الاحتراف الذي يتمتع به قطاع الأعمال التجارية في التغيير الاجتماعي، وفي القطاعات التي لا تهدف إلى الربح، كما تستطيع الأعمال التجارية الكبرى أن تتعلم كيف يمكنها أن تعمل في مجال يركز على الأسباب بصدق محاولين خلق

تحركات في الإعلام الاجتماعي، وهم يفعلون ذلك. ففي رأيي، إن أهم النقاط من بين كل هذا هي أن العناصر كافةً تتمثل في الشباب وكبار السن، والأعمال التجارية الكبرى والشركات الجديدة تحتاج إلى أن تفعل الخير وتدر ربحًا في الوقت نفسه، حيث إنه دون ذلك فإن العمل التجاري الذي يحدث تغييرًا اجتماعياً سيظل نشاطًا مطلوبًا.

إن التحولات الثورية في مجالي الإعلام الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية تحدث الآن تغيرات هائلة في مجال ريادة المشاريع. فإن الأمر كذلك في عالم الشركات أيضًا مع وجود أفراد يمزجون أنفسهم ويغيرونها من أجل مواكبة المناخ الجديد. وأومن بأن فرصة النمو الكبرى ستتوافر أينما يلتقي الإعلام الاجتماعي مع المسئولية الاجتماعية، كما أعتقد أننا سنرى لاعبين جدد هنا سيسيطرون على العالم، حيث سيقومون بخلق نوع جديد من المسئولية الاجتماعية، يساهم فيها كل من هو في السلسلة وينتفع منها الجميع، ويطلق عليها دانكان نييديراور، المدير التنفيذي لسوق الأوراق المالية بنيويورك، اسم " المسئولية الاجتماعية التعاونية."

عشرة دروس مستفادة لرواد المشاريع ومنهم

ثمة العديد من الدروس المستفادة من الخبرات التي اكتسبها هؤلاء الذين يعملون بالفعل في مجال العمل التجاري الاجتماعي. ها هنا بعض النقاط الرئيسة كما قالها رواد المشاريع حرفيًا:

1- **تحدث لغتين: لغة استهداف الربح ولغة عدم استهدافه**

إن من أهم الأمور التي يجب أن يراعيها كل من يريد النجاح في هذا المجال هي أن تتحدث لغتين. عليهم أن يتحدثوا بلغة التربح من العمل التجاري، كما عليهم أن يتحدثوا بلغة عدم استهداف الربح. وقررت أن أدخل في هذا الأمر بمنتهى المكر حيث عملت بشركة "بين" للاستشارات التجارية في نيويورك لمدة عامين حتى أتعلم بقدر المستطاع كيف يمكنني إدارة مؤسسة لا مثيل لها في يوم من الأيام.

آدم براون، بينسلز أوف بروميس

2- **الإعلام الاجتماعي أمر حيوي**

نحن نؤمن بأن الإعلام الاجتماعي في الأساس هو الطريقة التي ستمكننا من تغيير العالم من خلال توصيل الناس ببعضهم البعض. فنحن نحاول ربط أفكارنا، وربط العالم، وربط مجموعات المستهلكين الذين يستطيعون أن يحدثوا التغيير في العالم من خلال أي سبيل يختارونه.

دانكان جوس، وان

3- **كن مفرطًا في محليّتك: قم بالعمل مع شركاء محليين**

علينا أن نربط الأداء الاقتصادي بالأداء الاجتماعي. وسنتعلم ذلك من خلال عملنا مع شركاء محليين. فإن الأسلوب الذي نصمم به المصانع، والأسلوب الذي نصمم به المنتجات، والأسلوب الذي نصمم به قنوات التوزيع، والأسلوب الذي نعمل به مع موردينا، كلها أمور كانت جديدة بالنسبة لنا وتمنحنا أفكاراً جديدة.

أوليفر موريل، دانون جروب

4- **المهارة هي الأساس: قم بتوظيف الشخص السليم**

دريبتيك باعتبارها شركة اجتماعية تجذب الأفراد الذين يتمتعون بالفعل بعقول اجتماعية. فإن المتقدمين لشغل أي وظيفة فيها غالبًا ما يتم اختيارهم بسبب تبنيهم لفكرة المسئولية الاجتماعية. وفضلاً عن ذلك، ابحث عن الأفراد المبدعين، والأمناء، والمجتهدين. فإن تلك الصفات يستحيل تغييرها في شخص، كما أنها الصفات التي ثبت فعاليتها في إعطاء مؤشرات على المسئولية الاجتماعية.

بيتر فريكمان، دريبتيك.

5- **المتطوعون هم موظفون أيضًا**

كنت سأتصرف حيال أمر واحد بشكل مختلف، ألا وهو أنني كنت سأطبق مبدأ المساءلة القاسي على المتطوعين من البداية. وأعتقد أنه خطأٌ كبيرٌ أن تفترض مؤسسة لا تهدف للربح أن من يقوم لك بعمل تطوعي لا يدين لك بشيء. فواقع الأمر هو أن المتطوعين لايزالون يشغلون وقتك ويستنفذون طاقتك، وعليك أن

تعاملهم كما تعامل فريق عملك وموظفيك حتى لو كانوا مجرد متطوعين.

أدم براون، بينسلز أوف بروميس

6- **تعاون مع المستهلكين**

إن التعاون هو الأسلوب الأفضل للتعامل مع المستهلكين. فهم يرغبون في خلق ما يستهلكون، كما يرغبون في قول: "أنا فعلت ذلك، وإنها فكرتي. " ونحن بوصفنا الشركات سنيسر ذلك أكثر للمنتجين والبائعين.

جيانباولو جرازيولي، جيابو

7- **كن منفتحًا: الشراكة أهم من الملكية الفردية**

تتمتع الشراكة بالتحديات، وتتمثل تلك التحديات فيما يلي: إدراك ما يحمس الناس، والتأكد من تلبيته، والبعد عن السيطرة بالقدر الذي ترغب به في فرض السيطرة، وأساليب الدعاية الخاصة بنا، والناحية القانونية، والناحية المالية، وجمع الأموال، وعملية إنتاج المنتج، والعلاقات العامة أي الشراكة بأكملها. كل شيء. الأمر يتعلق بإدارة هذه العلاقات. ومن ثم يسحب ذلك جزء من السيطرة التي ستكون متحليًا بها بطبيعة الأمر. ولكن الفائدة التي ستعود من تلك الشراكة هي أن هذا الجو يخلق نوعًا من الإبداع الهائل. كما أن الأمر بأسره يتعلق بإدراكنا أننا لن نتمكن من القيام بذلك كله بمفردنا. ولِمَ ينبغي علينا أن نقوم به بمفردنا؟ ولِمَ يجب علينا أن نمتلك ذلك بمفردنا؟ نحن نحتاج فقط إلى أن نلعب دور الميسر.

بن رامسدين، بانتس تو بوفرتي

8- انتفع من قدرة الشباب

أعتقد أن الابتكار في صلب جزء كبير من هذا التحرك. وينبثق الابتكار في واقع الأمر من الاعتقاد أن ما يراه الآخرون مستحيلاً من الممكن أن يصبح ممكنًا. ولا يوجد ساذج يأتي بهذا الافتراض ثم يحاول إثبات صحته بالطريقة التي يستخدمها الشباب. فهذا ما تتغاضى عنه الكثير من الأعمال التجارية الكبيرة، ويتمثل في قدرة الشباب على الزج بالتحركات إلى الأمام.

آدم براون، بنسيلز أوف بروميس

9- لا تخش جمع الأموال

لإحداث أكبر أثر اجتماعي ممكن، ينبغي أن نحقق نجاحًا ماديًّا حتى نستطيع أن نستمر في النهوض. أن يدر العمل التجاري ربحًا لا يضمن الاستدامة فحسب بل أيضًا يساعد على جذب عدد أكبر من العاملين في مجال التجارة لتصميم المنتجات. وبمجرد أن تحقق المؤسسات المسئولة اجتماعياً نجاحًا ماليًا، ستظهر المنافسة بين الأعمال التجارية التي ستعمل على تكرار منهجنا، ومن ثم سيستفيد العالم.

بيتر فريكمان، دريبتيك

10- أطلق عنان تفكيرك

هذا هو مستقبل أعمالنا التجارية. وهذا هو العمل التجاري الجديد، وسنطبق في العمل التجاري ما فعله الإعلام الجديد في مجال الإعلام.

بن رامسدين، بانتس تو بوفرتي

5 قوة تأثيرنا: كيف يؤثر التعاون في تغيير مسار الأعمال

We-volution: how collaboration Is changing business

إذا أردت أن تتحرك بسرعة فاذهب وحدك أما إذا أردت أن تذهب بعيداً فأختر رفيقاً.
قول مأثور- أفريقى

مَنْ يتشارك المعلومات يحظ بتقدير العملاء Who shares wines

من أحد الأمور الرئيسة التي تتشاركها المشاريع الاجتماعية التي ناقشناها في الفصل السابق بدءاً من مارك زوكربيرج مؤسس موقع فيسبوك وأندرو مايسون في Groupon وحتى جيمى ويلز مؤسس موقع ويكيبيديا هو الشعور بالانفتاح والشفافية ومفهوم التعاون. فالكل يفهم ويؤيد القوة الاستثنائية في إدارة المشروعات التي أسسوها.

هناك أيضًا من ينظر إلى العالم من زاوية تملؤها الشفافية التي نشرتها منصات التواصل الاجتماعي والتي يستطيع من خلالها عدد كبير من مجموعات المستهلكين للتعاون وتوجيه الأنشطة التجارية في الاتجاه الذي يرغبوا فيه كمصدر قلق كبير لهم. ورغم ذلك، في الوقت ذاته أنها تمثل فرصة رائعة وفريدة من نوعها للعمل مع الناس لتصنيع منتجات وتقديم خبرات وخدمات في المستقبل وهي واحده من أكثر الحدود المشوقة والتي تواجه الأنشطة التجارية في عصرنا هذا.

سوف ينعم رواد الأعمال والشركات التي تفهم ذلك وتدعم التعاون الكبير الذي يوفر العصر الرقمي الذي نعيش فيه، بمستقبل رائع. ربما لم يصل النشاط إلى الوضع الذي آل إليه من أول الأمر مثل موقع فيسبوك أو Groupon أو ويكيبيديا ولكن من الجيد أن نستفيد من تجاربهم.

المزيد والمزيد، يُعبر المستهلكون بأفكارهم عندما تنتجه الشركات، وتهتم بآرائهم ورغباتهم وما يتوقعونه منها. فهم يريدون أن تستجيب الشركات لهم. كما يرغبون في أن تزداد المسئولية الاجتماعية للشركات أكثر فأكثر. وسوياً، سوف يقودون الأعمال لتصبح بالشكل الذي يريدونه.

بالإضافة إلى أنهم، لم يعودوا ليقبلوا ما يُقال لهم، فهم يرغبون في المشاركة في عملية الإنشاء والتصميم والشراء للمنتج الذي يشترونه. بعد كل ذلك، نجد أن معمارية العالم الرقمي تدعونا للتعاون، حيث بدأت جذور الانترنت تتحول من الرغبة في المعلومة إلى مشاركة المعلومة. وأنا أعتقد أن العلامة الاجتماعية ستكون النموذج المستقبلي الذي سيربط الناس بشكل حميمي مع المنتجات ويحض على التعاون ويدعم المشاركة المبدعة.

الإنتاج المُشترك: بدءاً من تطوير منتج جديد وحتى تطوير منتج اجتماعي

Collaborative production: from new product development to social product development

الموزعون المستهلكون والمستهلكون النشيطون في المشاركة والذين تحدثنا عنهم في الفصل الثاني هم على رأس قائمة هذه الحركة. من أحد القصص الناجحة للأشخاص الذين قاموا بتصميم المنتجات لأنفسهم نستعرض قصة الدراجة الجبلية التي اخترعها مجموعة من محبي ركوب الدراجات البخارية في مقاطعة مارين في شمال ولاية كاليفورنيا.

وهي قصة مشوقة عن أشخاص قاموا بتصميم منتج مستوحٍ من فكرة بسيطة كان

نتاجها ظاهرة عالمية. قام مصممو الدراجة بجمع الدراجات التي تم إنتاجها قبل الحرب العالمية من محلات الخردة ثم قاموا بتصميمها وتصنيعها وقادوها على المنحدرات الجبلية المحلية. وأخيراً جذبت هذه المجموعات المحلية من محبي الدراجات وسائل الإعلام وتحولت الهواية التي كان يغطيها الوحل إلى صناعة تُدر الملايين من الدولارات بل صناعه بدأت على يد مستهلك قام بتصميمها وطوّع المُنتج بالطريقة التي راقته.

في أوج شهرتها في منتصف الثمانينيات شغلت الدراجات الجبلية نسبة 60% في كل متاجر الدراجات في الولايات المتحدة الأمريكية. وحتى اليوم، وبعد أن نضج السوق وصلت مبيعات الدراجات إلى نسبة 28% من قيمة السوق الأمريكي الذي يُقدر بـ 6 مليار دولار أمريكي (طبقاً لتقديرات الاتحاد القومي لتجار الدراجات) والذي يفوق الرواد الأوائل للدراجات الذين تقاذفتهم سهول الجبال وهم على ظهر دراجة مُعدلة كان يحلمون بها آنذاك.

> سوف يشهد العقد التالي قدراً أكبر من التعاون بين المستهلكين والعلامات التجارية

سوف يشهد العقد التالي قدرً أكبر من التعاون بين المستهلكون والعلامات التجارية. ربما ظهرت الدراجات الجبلية بالصدفة مع أشخاص كانوا يخترعون شيئاً تبناه المُصنعون بعد ذلك، لكن يتوقع المزيد من المستهلكين أن يشتركوا في عملية التصنيع، ويرغبوا في تأدية دور رئيس في تصميم المنتج الذي يشترونه. والآن يضع مُصنعوا العالم الجديد المستهلكين نصب أعينهم، ويُسهلوا لهم تطوير المنتج الاجتماعي حيث تسمح التكنولوجيا للمستهلكين بتقديم أفكارهم وتصميماتهم والتعاون في عملية التصميم والتسويق للمنتجات التي يشترونها.

التحول من توجيه الأعمال إلى خدمة المستهلك إلى تكريس المستهلك لخدمة الأعمال

From B2C to C2B

سوف نشهد تحولاً من المفهوم القديم لتوجيه الأعمال إلى خدمة المستهلك مع كل الشركات الكبرى التي تحدد ماهية المنتجات التي ستنتجها إلى مفهوم تكريس المستهلك لخدمة الأعمال حيث يقوم المستهلكون المؤثرون بتصميم المنتجات التي سيشترونها.

من الأمثلة المشوقة المُبكرة كانت لشركة بيبسيكو في المملكة المتحدة في حملة ترويجية بعنوان "إسد لنا صنيعاً" للتعاون مع العلامة التجارية, وكرز كرسبس (والمعروفة باسم رقائق بطاطس ليز في أسواق أخرى). نعود إلى عام 2008 حيث كانت العلامة التجارية ووكرز كرسبس التي كانت تخسر أمام المنافسة الشرسة في المملكة المتحدة. وللرد على شراسة المنافسة، قررت العلامة التجارية ووكرز كرسبس أن تُشرك المستهلك في تطوير المنتج من خلال حملة ترويجية كبرى تطلب من الناس أن يُرسلوا أفكارهم لإضافة نكهات جديدة. وتمت إضافة النكهات الستة الأكثر مطلباً وكان أمام المستهلكين حق الاختيار للنكهة التي يُفضلونها. كما عرضت الشركات جوائز أيضًا، فقدمت جوائز بقيمة 50,000 جنية إسترليني و 1% من كل من نقاط الأرباح التي تحققها النكهة الأكثر طلباً في المستقبل. جمعت الشركة 1.2 مليون اقتراح للنكهات بمعدل 156 اقتراح مُقدم في الثانية. وبمجرد الإعلان عن النكهات الستة بعد عملية الفرز قامت الشركة بالترويج لكل نكهة على حدا وكأنها حملة انتخابية وذلك من خلال إعلاناتها التليفزيونية ومنصات التواصل الاجتماعي حيث حشدت الناس من أجل عملية التصويت. وأثارت المنتديات على صفحة الانترنت الجدال بشأن اختيار النكهات الأفضل. وعرض تليفزيون ياهوو سلسلة إخبارية للحملة الانتخابية ورصد 810,000 تصويت.

وعلى العموم حققت الحملة نجاحاً عظيماً وارتفعت المبيعات عاماً بعد عام بنسبة 14%. بعدها قامت الشركة بالترويج للحملة نفسها في الهند بعنوان "ما هي نكهتك اللذيذة؟" وحصدت اقتراحات وصلت إلى 1.3 مليون والتي فاقت عدد الردود التي جمعتها في المملكة المتحدة بالرغم من التعداد الكبير لسكان الهند.

تعد مبادرة شركة بيبسيكو مثالاً رائعاً يرصد تغير الأمور. لن يمتد هذا التغيير عبر المنتجات التي يطلبها الناس فقط ولكنه سوف يؤثر على العلاقات الأساسية التي توطدت بين المستهلكين والعلامات التجارية كما في عبارة أوليفر تويسيت عندما قال: "سوف يطلبون "المزيد". فالمزيد من مشاركة المستهلك في المنتج في تصميم المنتج تعنى المزيد من الإنتاج حسب رغبة العميل. المزيد من حملات التواصل الإعلامية للعلامات التي يُفضلونها والمزيد من الاستجابة وترابط شركات تسليم المنتجات التي تقدم خدمة مخصصة للعملاء والمزيد من المعلومات عن قيم الشركة أو العلامة التجارية التي يشترونها.

ثورة غير صناعية؟ A dis-industrial revolution?

من المثير أن هذا التغيير يأتي مع مجموعة جديدة من الأمور. قدم لنا العالم الذي تأسس على قواعد الثورة الصناعية مفهوم الإنتاج بالجملة وتحقق النجاح اقتصادات اتبعت نموذج الإنتاج بالجملة وسوقت منتجات أرخص وكميات كبيرة متجانسة. سوف تقدم لنا الثورة الصناعية إنتاجاً مُشتركاً.

بشكل عام، لا يتناول هذا الأمر الخدمات الصناعية بل الأعمال الصناعية التي تثير العديد من الأسئلة. يبدأ المستهلك بتوقع استجابة الأعمال الناجحة لاحتياجاتهم الفردية. ولو افترضنا أن التعاون يعنى تصنيع منتج متوافق مع الاحتياجات الفردية فإن اقتصاديات الإنتاج الضخم سوف تواجه تهديداً.

هل ستتحدى الثورة الاجتماعية القواعد الأساسية لنجاح الثورة الصناعية حيث تواجه الصناعات الإنتاجية ثورة غير صناعية وأعمال بدأت تنكمش لتصبح وحدة إنتاج فردية وصغيره تفقد أرباحاً طائلة من الإنتاج الضخم الموحد.

> سوف تدعم الثورة الاجتماعية المستهلك بالشكل الذي دعمت به الثورة الصناعية المؤسسات

أعتقد أنه من الواضح أن الإجابة تكمن في أنه لا يوجد نشاط تجارى معاصر أكثر فاعلية وبراعة لذلك. بل أن الاختلاف الكبير هو أن الثورة الاجتماعية سوف تدعم المستهلك بالشكل دعمت به الثورة الصناعية المؤسسات. كما أن أنجح الشركات هي التي تتعاون مع المستهلك ذي التأثير الإليكتروني.

نستعرض لمحة مستقبليه عن الإنتاج المُشترك الذي ينبثق من النماذج المبتكرة والتي لا تزال بدائية.

شركة Made. com هي شركة تصنيع أثاث وتبيع منتجاتها على الانترنت، ولها جمهور حيث يقوم أعضاؤها بالتصميم والتصويت وإنتاج قطع الأثاث بالتعاون مع بعضهم. يُشجع الموقع المستخدمين والمصممين الشباب على عرض تصميماتهم. بعدها يتم تصنيع نماذج أولية لأفضل التصميمات ثم تُعرض على موقع الشركة حيث يقوم أعضاء Made. com بالتصويت لها. ثم تُعرض أكثر النماذج شعبية للبيع عند الطلب وتُصنع في الصين ثم يتم شحنها، وتُسلم مباشرة للمشترين ليحصلوا على مكاسب التصميمات الأصلية بأسعار أدنى من النماذج المعروضة في المتاجر الشهيرة.

وفي نموذج آخر قام أحد زملائي في مؤتمر القيادات العالمية الشابة المنبثق عن المؤتمر الاقتصادي العالمي واسمه كوهى نيشياما، بتأسيس موقع GUUSOO.com. يقوم الموقع بحشد المخترعين والمُصنعين والمستهلكين. يقوم المخترعون بعرض تصميماتهم. ثم يتفقون مع المصنعين على قيمة التصميم بناء على الكمية التي سينتجون بها النموذج. وعندما يزداد الطلب تبدأ عملية التصنيع. ليس فقط المخترعون بل والناس العاديون أيضًا يمكنهم عرض أفكارهم وتلقى الدعم من أعضاء منتدى يبلغ عددهم 20,000 عضو مع الحصول على تحسينات وتعديلات لشكل المنتج. تم إنتاج عدد من المنتجات بنجاح وذلك بالتعاون مع Muji للبيع بالتجزئة وLego صاحبة العلامة التجارية للألعاب. و لم يُحقق أي من هذه المنتجات تسويقاً جيداً. هل هذا لأننا في مرحلة مُبكرة من سلوك جديد؟ أم لأن الفكرة رغم عظمتها نظرياً إلا أنها لا تصلح على أرض الواقع؟ أعتاد الرجل الأسطورة ستيفن جوبز أن يُجادل بشأن الأخير. كان

معروف عن ستيفن جوبز أنه لا يسأل العملاء عن احتياجاتهم بل يقدم لهم ما يعتقد أنه الأصلح من ناحية أخرى كان يقدم لهم ما لم يعرفوه بعد ويحتاجوه بعد. عندما سُئل ستيفن جوبز عن الأبحاث التي أجرتها شركة أبل عن السوق والمستهلك لتكون رائدة التطوير للمنتجات الجديدة، كان جوبز يجيب: "لا شيء. ليست وظيفة المستهلك أن يعرف ما يُريد."

وسوف نجد الإجابة مع مرور الوقت. لكن الواضح هنا أن المستهلك أصبح له تأثير قوى ليقدم أفكاره وآراءه بطرق لا تخطر على بال أحد منذ عقد مضى وبذلك، أصبح هناك كلا من تحدٍ كبير وفرصة لتلبية احتياجاتهم.

التعاون من أجل تعزيز تجربة المنتج Collaboration to enhance a product experience

إذا كنت لا تريد أن تتعمق أكثر في أمر مشاركة المستهلك لتصميم المنتجات، هناك طريقة أخرى لتعزيز التعاون ألا وهي استخدام المستهلك لإضافة قيمة بمفهوم أكبر لتجربة المنتج ولعلاقة العلامات التجارية بالمستهلكين.

من الأمثلة الرائعة نعرض لكم Sneakerpedia التي بدأت بمتجر تجزئة لبيع الأحذية ثم أصبحت Foot Locker. فهم يحاولون في المقام الأول أن يُنشئوا أكبر أرشيف يضم الأحذية الرياضية من خلال الطلب من المعجبين والمهووسين بها بمشاركة التصميمات التي لديهم في المركز العالمي الذي يُدعى Sneakerpeidia. يقوم الأعضاء بالتقاط صور للأحذية الرياضية التي يمتلكونها ويُضيفوا تاريخ إنتاج الحذاء والمعلومات المتعلقة به من ناحية التفصيل والخامات المُستخدمة في إنتاجه ثم يقوموا برفع الصورة على الموقع. وتضم قاعدة البيانات خيارات بحث متقدمة مثل السماح للمستخدمين للبحث عن الحذاء الذي يفضله نجم من النجوم العالميين.

المشوق في الأمر أن موقع Sneakerpedia ليس مُصمماً لبيع أي شيئاً. يقول Foot Locker: إنه "منتدى وليس سوقاً" يديره هواة جمع الأحذية الرياضة لأجل هواة جمع الأحذية الرياضة". هناك مثال آخر يستخدم قوة الحشود ليُعزز تجربة العملاء مثل

Uniqlo من خلال تطبيق Uniqlooks على هاتف آيفون. تصف Uniqlo هذا بقولها: "يتمكن الناس من خلال منصة التواصل الاجتماعي من مشاركة أسلوب Uniqlo الخاص بهم". تكمن الفكرة في أن يقوم أعضاء بخلط وتوفيق قطع Uniqlo ليُخرجوا تصميمات جريئة وشيقة ثم يتشاركوها معاً. يمكن لكل الأعضاء من كل أنحاء العالم أن يتشاركوا تصميماتهم وتعليقاتهم ويحصل أفضل تصميم على التنفيذ من خلال المصممين الكبار.

على الرغم من أنه لن تولد أي من هذه المبادرات أي مبيعات فورية لموقع Sneakerpedia و Uniqlo إلا أنهم يعكسون شغفهم واهتمامهم في أحد الأمثلة بالأحذية الرياضية وفى مثال آخر الموضة. علاوة على أنهم يزيدون من مستوى الولاء لعملائهم وفى المستقبل للمبيعات. Uniqlo وSneakerpedia هما نموذجان يقدمان للعملاء شيئاً مقابل لا شيء اعتقاداً منهم أن آخر عضو انضم سوف يدفع لهم.

إلا أن قدرة التكنولوجيا الرقمية على خلق التعاون لم تغير تصميم المنتجات وطريقة إنتاجها وتسويقها بل غيرت أيضًا طريقة الاستهلاك.

دراسة حالة

Nike+: التعاون من خلال ثلاثة مستويات

يُعد Nike+ مثالاً يجمع بين الكثير من هذه المبادئ. يتكون هذا التعاون من ثلاث مراحل: المرحلة الأولى ضمت Nike مع شركة أبل والمرحلة الثانية ضمت Nike مع العداء والمرحلة الثالثة العداء مع العدائين.

Nike مع أبل

كان ذلك أول تعاون بين الشركتين. قامت شركة أبل بالتعاون مع Nike لتصنيع رقاقة إليكترونية مثبته في الحذاء الرياضي تسمح للعداء بقياس المسافة التي قطعها والسرعة والسعرات الحرارية التي احترقت أثناء عدوه.

تقوم الرقاقة الإليكترونية المثبتة في الحذاء بإرسال القراءات إلى جهاز iPod الذي يحمله العداء، ومن ثم يرسل البيانات المتعلقة بالرياضي إلى شبكة المعلومات. وفى كل مرة يقوم العداء بالركض تُرسل معلوماته إلى موقع Nike+ runner.

المرحلة الثانية: Nike مع العداء

بمجرد أن تُرسل معلومات العداء إلى موقع Nike+ يتم تخزين البيانات وتخزين أداة ترسم مخططات بيانية تبين مدى التقدم الذي أحرزه الشخص الرياضي والأهداف التي حققها. وهناك أيضًا جداول بمواعيد متابعة مدربين Nike+ وضعها مدربون محترفون لمساعدة الرياضيين على التدريب والاستعداد لحدث رياضي مُعين أو لتخطى مسافة مُعينة.

كما يوجد أيضًا تطبيق يعمل على نظام التموضع العالمي على جهاز iPhone ويمكن استخدامه لتعزيز التدريبات الرياضية للمستخدمين ليتم تشجيعهم أثناء العدو.

كما يمكنهم إنشاء Nike+ مُصغر، وهو بديل فردى يدير نفسه لرصد التقدم يحرزه الشخص الرياضي.

كما يمكنهم المشاركة في منافسات منظمة وإنشاء منافسات خاصة بهم، وتربطهم بالرياضيين الآخرين في منتدى Nike+ والذي يقود بدوره للتعاون في الرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة الرياضي مع الرياضيين الآخرين: أكبر منتدى رياضي في العالم

ساهم الموقع في تسهيل إنشاء المنتدى الذي يضم محبي العلامة التجارية Nike+ والذي يسمح لهم بالتواصل مع بعضهم البعض والتنافس مع بعضهم البعض ومقارنة أدائهم. تسمح خرائط Nike+ للرياضيين بتحميل خرائط المواقع التي سيقومون بالركض فيها ومشاركتها مع الآخرين وتجربة المسارات التي يوصى بها الآخرون.

يساعدهم هذا التطبيق على البث لأصدقائهم أثناء الركض للمشاركة في السمات الاجتماعية المنتشرة لـ Nike+.

بنى مجتمع +Nike قاعدته على التنافس والصداقة والتحديات النشطة. فمثلاً في أغسطس عام 2008 شارك 800,000 عداء للركض في سباق لمسافة 10 كيلو متر تحت رعاية Nike، والذي تم بالتزامن مع 25 موقع على مستوى العالم.

قدمت Nike لعملائها أسلوباً تجعلهم يتشاركون العلامة التجارية مع بعضهم البعض وليُعلنوا لشركة Nike عن رغباتهم. سمح ذلك للشركة بتصميم منتجات وبيعها بأقل نسبة خسائر كما طلب منها مجتمع Nike. وعندما بدأ المستخدمون للمنتجات يطلبون تيشرت Nike ليحتفلوا بذكرى الركض لأول ميل، عندها شعرت Nike بالالتزام تجاه إخراج هذا المنتج للنور.

نقتصر مبدئياً الحديث على أحذية Nike حيث بدأت Nike فيما بعد بتطويع الرقاقة الإليكترونية لتتناسب مع أي حذاء وليس فقط أحذية Nike. تعد هذه لفتة ذكية من Nike حيث تُدرك Nike قوة المشاركة وكونها منفتحة على عالم اليوم. علاوة على أن Nike حريصة على التحول من "حذاء أفضل" إلى "حياة أفضل" حيث عرفت Nike الشخص الرياضي بأي شخص له جسم.

ترى Nike أنه حتى ولو أن أي شخص لا يشترى منتجات Nike فإن الشغف الذي يشاهدونه في Nike لعشاق الركض سوف يقودهم في النهاية إلى شراء منتج من Nike. تدعم قاعدة بيانات Nike هذا المفهوم حيث أعلنت Nike أن متوسط قيمة الأشخاص المشاركين على +Nike أعلى بكثير من المُعدل الإحصائي.

التجارة المشتركة We-commerce

Groupon هي مثال مشوق جداً حيث تؤثر قوة الشراء الجماعي في خفض الأسعار. ويأتي الدليل على الدافع القوى وراء الاستهلاك الجماعي من حقيقة أن Groupon يُستشهد بها كأسرع شركة في تاريخ أمريكا في تحقيق ربح بقيمة مليار دولار أمريكي.

تمثل شركة Groupon نموذج البيع الجماعي الذي يقدم عروضاً يومية في مئات

المتاجر المحلية، والتي تعتمد على علاقتها مع تجار التجزئة والقوة الشرائية الجماعية للمشترين. كما أنها تُعزز قوة الروح الاجتماعي والموقع. قام أندرو مايسون، مستثمر اجتماعي بتأسيس Groupon، وقام برفض عروض من Yahoo! ورفض عروضاً مؤخراً من Google بقيمة ستة مليار دولار. حققت Groupon إنجازاً كبيراً في وقت قياسي. ومن وجهة نظري تمتلك Groupon إمكانية كبيرة، فهي تملك شعاراً وشكلاً مثيرين للأعمال الرقمية داخل هذا العالم المتصلب المبنى من القرميد والملاط بداخله.

إلى مالا نهاية وما بعدها To infinity and beyond

تبين Groupon أيضًا أسلوباً شيقاً يعزز موقع فيسبوك وبالأخص على افتراض أن فيسبوك تعلم بالفعل ما ترغب فيه لأنك بالفعل قد أخبرتهم لذا يعلم موقع فيسبوك العروض التي تلائم احتياجاتك. بالرغم من النجاح الكبير الذي حققه موقع فيسبوك وقوته التي لا تقبل الشك وبالأخص في إنشاء قاعدة بيانات عالمية لمستخدمين يزيد عددهم عن 600 مليون مشترك ومازال العدد في ازدياد. إذا تحدثنا نسبياً عن فيسبوك فسنجد أن قاعدة عائداته تأخرت كثيراً. إذا عزز موقع فيسبوك قوة المساومة الجماعية لجمهوره العريض، وقدم العروض المرتبطة بالموقع عندها سيسيطر على العالم قريباً. أو ربما إذا تحرينا الدقة سيسيطر على العالم من ناحية الإيرادات بالإضافة إلى صورته الحالية. سوف تكون هذه الفرصة أعظم عندما يستبدل الهاتف المحمول المحفظة باعتبارها وسيلة الدفع التي تختارها.

وحتى يومنا هذا لم تتأسس الأغلبية العظمى من نماذج الأعمال على فهم حقيقي لقوة التعاون الضخم. تكمن قوة التكنولوجيا الرقمية في قدرتها على تراكم الملايين والملايين من التأثيرات الفردية، بينما هي صغيرة في حد ذاتها ولها تأثير كبير عندما تتحد (انظر دراسة الحالة في صفحة 116). وهذا "المذهب الفردي المتضخم) من وجهة نظري ينشأ حيث توجد مقومات ضخمة.

دراسة حالة

نحن على ما يُرام

هناك مثال جيد لاستخدام التكنولوجيا لتأسيس تعاون رقمي عالمي ضخم باسم نحن على ما يُرام (www. wefeelfine. org). تعد هذه فكرة رائعة اليوم، ولكن عندما تجد أن هذه الفكرة نشأت في عام 2005م ستجد أنها رائدة. تم استخدام الخوارزمية لتجعل عالم الانترنت والتواصل الاجتماعي يصل ويقارن جميع التعليقات والرسائل التي تبدأ بعبارة "نحن" أو "أنا" لتخلق قاعدة بيانات عالمية حقيقية للإحساس البشرى. تُدعى شاشة الربط النظام ذاتي التنظيم الدقيق، وهو يمثل الأحاسيس بنقطة ملونة عائمة.

يمكن النقر على أي جزيء عند البحث عن الجملة الكاملة أو صورة مرتبطة بها. يتحرك الجزيء المُكبر بشكل جامح حتى صدر أمر التنظيم الذاتي بطول عدد من المحاور التي ترتبط بالعديد من المشاعر. تظهر المشاعر بطرق عدة: تبدأ من قائمة من المشاعر تعرض كل الصور المُعلنة ثم نحو ترتيب المجموعات حسب نوع المشاعر ثم إلى عرض تقديرات المشاعر التي عُرضت في الساعات القليلة الماضية.

أصدر المؤسسون "جوناثان هاريس وسيب كامفار" كتاباً بعنوان "نحن على ما يُرام"، وهو عبارة عن كتاب سنوي يحوى دليلاً للمشاعر الإنسانية في نهاية عام 2009م. يعتمد الكتاب والموقع الاليكتروني على افتراض أن الناس صادقة في المدونات التي يكتبونها، ويمكن وصفها بشكل واقعي كانعكاس للمشاعر الإنسانية على شبكة الانترنت.

يتم وصف الموقع على أنه "عمل فني أشترك في تأليفه الجميع" كما أنه يجمع بين الإبداع والجمال. آثاره أكثر انتشاراً بكثير من مجرد فن التنويم المغناطيسي. إذا كان بإمكانك معرفة ما يشعر به الناس في لحظات معينة ورصد الأسباب وراء ذلك عندها تظهر فرص كثيرة للاستخدامات التجارية لهذا النوع من البيانات.

مُحرك جمع البيانات لموقع "نحن على ما يُرام" هو أحد أهم خصائصه المشوقة. فهو يتولى أمر قاعدة بيانات لملايين عديدة من المشاعر تتخطى 15,000 إلى 20,000 في اليوم. ولأن المدونات والتعليقات مبنية بطرق كثيرة تضم العمر والنوع والموقع الجغرافي للمدون يُمكن للمؤلف عادة أن يستخرج من ملفه الشخصي معلومات محفوظة بجمل بالإضافة إلى حالة الطقس في الوقت الذي تم فيه تسجيل الجملة المكتوبة. كل هذه المعلومات مُسجلة ومحفوظة.

تسمح التكنولوجيا لشيء ما ليحدث على مدى النطاق الذي يستحيل أن يسمح لآلاف البشر أن يحققوه ويتحقق ذلك في زمن قياسي. يمكن البحث غن المشاعر وتصنيفها خلال عدد من الشرائح السكانية لتقدم ردوداً لأسئلة مُحددة مثل "هل يشعر الأوربيون بالحزن أكثر من الأمريكيين؟" "هل تشعر النساء غالباً بالبدانة أكثر من الرجال؟" "هل يؤثر الجو الممطر على مشاعرنا؟" "ما هي المشاعر النموذجية لنساء ولاية نيويورك في العشرين من عمرهن؟" "ماذا تشعر الناس الآن في بغداد؟" "بماذا تشعر النساء يوم عيد الحب؟" "ما أسعد مُدن العالم؟ وما هي المدن الأتعس؟" "لا حدود للاحتمالات وسوف نرى عدداً هائلاً من الأعمال في العقود التالية تبدأ باستخدام ما يقوله الناس في مواقع التواصل الاجتماعي لتصنيع منتجات وخدمات أفضل، وتوصيل رسائل ذات مناسبة.

ولكي نعرض مثالاً متكاملاً، تخيل أن موقع فيسبوك كان سيعقد صفقه مع شركة ستارباكس في كل مرة يقوم شخص بالولوج للموقع من خلال الفروع المحلية لمقاهي ستاربكس ويشترى قهوة وتقوم ستارباكس بدفع 0.1% من سعر المنتج لشركة ستارباكس. ولا تنسى أن تكنولوجيا NFC (التواصل مع المجال القريب)، والتي تتوغل في الأسواق الآن وتسمح للناس بالدفع لمشترياتهم عن طريق الهواتف المحمولة مما يُسهل العملية عليهم. وبالرغم من أن ذلك يبدو سطحياً مبلغاً صغيراً من المال لكن إذا حسبت حاصل ضرب عدد أكواب القهوة التي تبيعها ستارباكس كل يوم من

خلال منافذ بيعها في عدد أيام السنة ثم تخيل أن يتم الشيء نفسه في كل مقهى من مقاهي ستارباكس في الولايات المتحدة وبما ستضيف تلك القيمة التي تدفعها ستارباكس في منافذ بيعها في العالم سنحصل على رقم تقريبي وهو 2.3 مليار كوب قهوة يُباع في العام مما يُدر عائداً يقدر بـ 10 مليون دولار. ثم تخيل بعدها أنك ستقوم بصفقة مشابهة مع كل منفذ طعام كبير في العالم.

ليس من الصعب أن ترى كيف يضيف شيء ضئيل مبالغ مالية صغيرة بسرعة ليضاعف العائد وبالأخص مع قدرة التكنولوجيا على المواكبة مع الشركات العالمية، ومع تجار التجزئة، وتخيل أيضًا الاندماج مجموعة تشترى العروض وتوصيات الأصدقاء والهدف التسويقي المتعلق بالموقع. وكم من السهل أن نرى أن هناك ثورة كبيرة تنتظر عالم البيع بالتجزئة. وأنا متأكد أن هناك شخصاً أذكى منى سيعرض نماذج أفضل من تلك.

بمعنى أبسط إذا قام نجاح الثورة على الإنتاج بالجملة وإطلاق مقومات الإنتاج بالملايين للمنتجات ب الطريقة نفسها إذن ربما سيستند نجاح الثورة الاجتماعية على نوع جديد من الاستهلاك بالجملة واستهلاك الملايين من المنتجات ولكن غالباً بعدد لا نهائي من الطرق المختلفة والأماكن.

وقف التعاون Cutting out the corporation

من الاختلافات الكبيرة الأخرى للثورة الاجتماعية هو أنها لا تطلق العنان للعلاقات بين الشركات والناس كما أنها تطلق شرارة ثورة العلاقات بين الناس أنفسهم.

في واقع الأمر موقع e. Bay يعد واحد من الأمثلة الرائدة للنجاح في عالم الانترنت إذ نشأ الموقع على أساس الاستهلاك المشترك بين الناس. من المثير أن eBay تأسست عام 1995 وتأسس معه في العام نفسه Graigslist، وهو نجاح مشترك كبير. تختلف كل هذه النماذج عن المثال السابق حيث إنه لا يوجد أسلوب جماعي لشراء المصنعين للمنتجات ولكن بدلاً من ذلك يظهرون لبعضهم البغض كالند بالند مما يوقف التعاون.

ذكرت ريتشل بوستمان في كتاب لها بعنوان "ما هو لي هو لك" قائلة: "كيف يُغير الاستهلاك المشترك من طريقة معيشتنا وتتنبأ بالمفاوضات المباشرة بين العامة من الناس على أساس الموقع سوف ينمو بشكل ملحوظ في السنوات القادمة".

وأنا أتفق معها. فمزيج من آثار الأزمة المالية، وآثارها في البيئة والرغبة في الاستهلاك الأفضل قد جذب الانتباه إلى الاستهلاك الواعي. وهذه الخطوة تبدأ بسرعة متزايدة من خلال المنتجين المستهلكين وجيل الألفية. ويظهر بوضوح أن أكثر السبل الواعية ليست باستهلاك كل شيء أو على الأقل إما أن تقترض أو تتشارك أو تعطى للآخرين ما لم تعد تريده. تسمح تكنولوجيا اليوم بسهولة البحث عن الآخرين وتتوافق مع أناس آخرين، وتقدم الخدمات والسلع لهم. لذا الحاجة إلى الامتلاك الذي يؤدى إلى زيادة الاستهلاك في المجتمع في الثمانينيات سوف يسبب انفتاحاً في المشاركة التي ستكون من أسرع الحركات نمواً في هذا العقد. إذا كانت كلمة "يمتلك" وليدة الثمانينيات إذن فكلمة "شارك" ستكون كلمة العقد الحالي. والمثير أن المجتمع الذي تحول من "الاحتياجات" إلى "الرغبات" في القرون الماضية سوف يبدأ بسؤال نفسه مرة أخرى لمعرفة هل حقاً "احتياجات" لشراء شيء بعد.

ليس هناك "مجهود فردى" وسط "مجهود الفريق" There's no "I" in "we"

نشأ برنامج مشاركة الدراجات JCDecaux's Velib في باريس على هذه المبادئ، وحقق نجاحاً كبيراً مما ساعد الناس في استئجار الدراجات في قلب العاصمة باريس ليركبها لمدة ثلاثين دقيقة وذلك من خلال محطات كثيرة منتشرة في أرجاء المدينة مما يسهل عليهم استئجارها وإعادتها.

يقوم My boss, Groupe Bollore and Havas chairman بالانتقال إلى المستوى الثاني من تمويل مشروع سيارات كهربائية في باريس لتبدأ في أواخر عام 2011م. يُسمى المشروع باسم Autolib، وسوف يوفر 3000 عربة كهربائية وتركيب 1000 محطة شحن عبر مركز المدينة وضواحي باريس. وسوف يتم إدارة المشروع لمسار الدراجات.

ولأجل استخدام الدراجات مجاناً، سيتمكن السائقون من استخدام سياراتهم ثم إعادتها لأي من محطات الشحن. وهي طريقة رائعة لتخفيف حدة الازدحام والحد من مشاكل الاصطفاف بالسيارات والسماح لكل سكان باريس الوصول إلى سيارة دون الحاجة إلى شراء واحدة والتحول في الوقت نفسه إلى استخدام السيارات الكهربائية والحد من مستوى التلوث، وذلك من خلال تقارير تبين أن النظام الجديد استطاع الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بمعدل 22.000 طن في العام.

يوجد بالفعل عدد من النماذج المشوقة للاستهلاك الجماعي حول العالم بدءاً من شركة Airbnb التي توفر لعملائها سريراً وإفطاراً يسمح لك باستئجار غرفة في 13,216 في 181 دولة حول العالم. حيث تجد "كشخص حقيقي" إلى Zopa التي تقدم لك خدمات الاقتراض الاجتماعي فهو يقوم بالتوفيق بين الأشخاص الذين يسعون لطلب قرض مع الأشخاص المستعدين لتقديم القرض للطرف الثاني وكما يقول موقع Zopa " بعيداً عن المصارف، يحصل الجميع على عرض أفضل". ثم ننتقل إلى Swap. com وهو النسخة الرقمية للقرن الواحد والعشرين لبرنامج الأطفال الشهير الذي شهادته في طفولتي وكان اسمه Multi-Coloured Swap Shop والذي كان يسمح للناس بعمل قائمة تضم الأشياء التي لم يعودوا يرغبون في اقتنائها ويرغبون بتبادلها مقابل شيء يريدونه مع شخص آخر من خلال عدد كبير من الفئات.

كما يوجد العديد من نماذج الأعمال التي تبدو مناسبة جداً لكي تنجح في السوق مثل Supermarmite. com والذي يسمح لك باستخدام التطبيقات المرتبطة بالموقع لمشاركة ما تطهوه وتبحث عن الناس التي تعيش حولك وترغب في تناول ما تطهوه. لكن يكتب Supermarmite. com ملحوظة تقول: لا تترد في الشماتة والقول أنا قلت لك ذلك عندما أصبح الاكتتاب الخاص بك نجاحاً مبهراً وأنت تستحق أكثر من جوجل.

القاسم المشترك بين هذه الأعمال هم أنهم يدعمون التكنولوجيا الرقمية والاجتماعية لربط الناس بطرق جديدة وإنشاء أسواق جديدة.

قوة نماذج الاستهلاك لتعاونا المشترك

- Zopa - هو سوق متخصص في الاقتراض يقوم بالتوفيق بين الأشخاص الذين يسعون للاقتراض والأشخاص المستعدين لإقراض الآخرين. القروض ذات فائدة أقل ولا يوجد وسيط، مما يعنى معدلات أفضل للجميع. الشروط صارمة ولكن من لديهم تصنيفات ائتمانية مرتفعة يمكنهم الاشتراك.

- Tourboarding - قم بزيارة الصين مجاناً من خلال تبادل ساعتين من تعليم اللغة الإنجليزية. وفى المقابل سوف تحصل على غرفة مجانية، ووجبات ومجموعة من الخدمات الأخرى مثل جولة سياحية وتعليم اللغة الصينية.

- Zipcar - هو أكبر منتدى للسيارات في العالم. يمكن للأعضاء حجز السيارات لمدة ساعة أو يوم واحد. ويمكنهم تشغيل السيارة وقيادتها. توجد تخفيضات وعروض مع تجار التجزئة والمطاعم كجزء من العرض الكبير.

- Taskrabbit - يقوم من خلاله المستخدمون بعرض مهمة تحتاج إلى تنفيذ مثل جز الحشائش وأعمال الهان والتوصيل للمنازل. يقوم عمال التوصيل والتجار المحليين بتقديم مزايداتهم مقابل العرض. ويختار صاحب العرض أفضل سعر. يحدث هذا في خمس ولايات أمريكية كبرى.

- CouchSurfing - هي شبكة دولية تضم المسافرين والسكان المحليين والمجتمعات حول العالم. بدأت هذه الشبكة في عام 2003م كرابط بسيط بين المسافرين والناس الذين يرغبون في استضافة نزلاء في بيوتهم وهي الآن تضم مجموعة من الأنشطة وشبكة اجتماعية وأحداث.

- SubMate - هي خدمة تستهدف إعطاء المسافرين اليوميين لباريس وبارسيلونا وهونج كونج ولندن ومدريد ونيويورك وباليبو والمسافرين بقطار الأنفاق أشياء يقومون بها يومياً. قم بتسجيل مسارك المعتاد للسفر وتقوم بربط المسافرين الذين يمكنهم عمل الأشياء معاً والعروض للاستفادة منها.

- Hyperlocavore - يمكن لمستخدميه مشاركة الحدائق والأدوات والبذور والخبرات والمساعدة لزرع الخضروات، هي باختصار حدائق اجتماعية.
- Chegg - يساعد هذا الموقع الطلاب على تبادل واستئجار الكتب ودراسة المواد التعليمية.
- thredUP - يضم مجموعة الآباء والأطفال حيث يمكنك تبادل لعب الأطفال وصناديق ملابسهم. يتم تصنيف المُقرضين لمساعدة الآباء في اختيار الصناديق الصحيحة.
- SplitStuff - يساعد هذا الموقع على تنظيم المشروعات المحلية ومجموعة الأفراد لعمل رابط للشراء. يمكن للمستخدمين شراء البضائع والمعدات والخدمات بالجملة ومشاركة التكلفة.

المنفعة الجماعية Collective good

بالرغم من أن الناس ربما لا تهتم بالتعاون وما لديهم من العشاء في ليلة ما إلا أنهم يهتمون بالقضايا والأمور التي تهمهم. وهنا تكمن القوة الكبيرة لمنصات التواصل الاجتماعي لتنظيم التحركات الكبرى للناس عبر الكرة الأرضية، وتوحيدهم خلف الهدف المشترك الذي يجب أن نتحمل من أجله.

ربما الدليل الأكبر على ذلك هو صديقي عضو المنتدى العالمي للمستشارين الشباب أوسكار موراليس. قام موراليس بإنشاء مليون صوت ضد FARC، وقاد أكبر مظاهرات مضادة للإرهاب في التاريخ. كان أوسكار حينئذ مهندساً يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثين عاماً، وكان قد سَئِمَ من أنباء القتل والاختطاف وجرائم سفك الدماء التي ترتكبها منظمة FARC وهي منظمة حرب عصابات مقرها في كولومبيا.

لذا قام أوسكار في يوم ما من منزله في بارانكيلا، والذي يقع على الساحل الكاريبى لكولومبيا بإنشاء صفحة مناهضة لمنظمة FARC. أما البقية فكما يُقال أصبح في خبر

كان. كانت سرعة الاشتراك ودعم الصفحة خيالية، وكما يقول أوسكار عندما أنشأت الصفحة أتذكر أنني دعوت شبكة أصدقائي والتي لا تزيد عن 500 فرد. ولكن لم أتفاجأ أنه بعد اثنتي عشرة ساعة وصل العدد إلى 1500 عضو. وفي اليوم التالي وصل إلى 4000 عضو. وفى اليوم الذي يليه وصل العدد إلى 9000 عضو. وفى نهاية الأسبوع وصل العدد إلى 150,000 عضو والآن أصبحنا نصف مليون عضو.

احتلت الصفحة عناوين الصحف والراديو ومحطات التلفاز عبر أرجاء البلاد وما بعد الحدود. وتم تنظيم المسيرات المناهضة لمنظمة FARC عبر موقع فيسبوك في أقل من شهر بدعم من آلاف المتطوعين الذين ملئوا الشوارع، ووصل عددهم إلى 12 مليون شخص في أكثر من 200 مدينة و 40 دولة مختلفة في الرابع من فبراير عام 2008.

يقول أوسكار: "عندما اعتزمنا القيام بالمسيرة كان الناس محتشدين في غضون دقائق، وفى شهر واحد أقنعنا 12 مليون شخص ليخرجوا للشوارع، وكانت شبكة الانترنت هي أفضل أداة لتحقيق ذلك." تحدث أوسكار أيضًا عن أهمية دور الإعلام التقليدي في تصعيد الأمر على المستوى العالمي.

لم يندهش أحد أكثر من أوسكار من النتائج كما أنه شجع الباقين لقوموا ب الشيء نفسه قائلاً: "ثق بنفسك. ثق في فأنت لديك القوة. إنها بداخلك، وليس عليك سوى استغلالها وإطلاقها". ثم أضاف: "لا يهم إذا تبعك شخص واحد فقط في اليوم الأول، ففي اليوم التالي ستجد خمسة أشخاص يتبعونك. إذا كنت مؤمناً بشيء قم به على الفور ولا تنتظر شخصاً غيرك ليقوم لك به. ابدأ بالخطوة الأولى، وسوف تندهش من قوة إيمانك وأفكارك."

وصفت وزيرة الخارجية الأمريكية، هيلارى كلينتون أوسكار بأنه "مستخدم فيسبوك الخارق" الذي استطاع حشد أكبر تظاهرة مناهضة للإرهاب في التاريخ". بعدها قابلت أوسكار للمرة الأولى في مؤتمر Zeitgeist Google في إنجلترا في عام 2009م. وكان هناك بصحبة جيرد كوهين البالغ من العمر 27 عاماً وكان يترأس قسم

مكافحة الإرهاب والجاسوسية في وزارة هيلارى كلينتون. روى كوهين كيف كانت الإدارة الأمريكية مبهورة من هذه الحركة ضد FARC وكيف حاولت تعقب الشخص الذي قام بها. وبعد بحث مضني، وفى النهاية اشترك كوهين في صفحة أوسكار وكون صداقة معه. بعدها أوضح كوهين قائلاً: "أرسلت رسالة لأوسكار على صفحته وسألته هل أنت الذي قمت بهذا الحشد وهل تعلم أن جريدة Wall Street Journal كتبت عنك؟ وأخبرت أوسكار إنني أردت القدوم لكولومبيا ومقابلته. وأعتقد أن هذا كان أول لقاء دبلوماسي في تاريخ الولايات المتحدة يتم عبر منصة تواصل اجتماعي."

تشير خبرة كوهين بمواقع التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا الرقمية إلى سرعة التغيير المشوق والواضحة، لذا علق كوهين قائلاً: "عندما ألتحق بوزارة الدولة في سبتمبر عام 2006م راهنت أننا في الحكومة سوف نصاب بما أصفه بأعراض قهقهة التواصل الرقمية. بمعنى أنك لا تذهب لاجتماع هام وتتحدث عن فيسبوك أو جوجل أو أي من هذه المنصات الاجتماعية بدون الخوف من أن يضحك علينا أحد في الغرفة. والآن أراهن بأن وبالأخص في فترة السيدة هيلاري أنك إذا لم تكن قادراً على مواكبة التطور التكنولوجي في كل اجتماع سواء أكان عن الدبلوماسية العامة أم التنمية أم الأمور السياسية أم الاقتصادية عندها أنت لا تقوم بما يريده وزير الدولة أن تفعله."

كانت دعاوى أوسكار نذيراً ببدء ثورات الربيع العربي في عام 2011م، حيث تسلح الشباب بالتكنولوجيا وصنعوا موجه من الثورات في الشرق الأوسط. وهم أيضًا تفسير للدور الرئيس الذي تلعبه منصات التواصل الاجتماعي في توجيه الإعلام التوجيهي، فالناس اليوم تريد أن تتفاعل ولم تقدم لهم الثورة الرقمية أداة فعالة فقط بل تسمح لهم أن يدركوا سريعاً أنهم ليسوا بمفردهم، فهناك المئات بل الآلاف الذين لديهم قضية مثل أوسكار، ويرغبون في دعم القضايا.

وتماشياً مع ما نراه نجد أن المزيد والمزيد من مبادرات القضايا الاجتماعية التي تظهر حول العالم. وكما ذكرنا في الفصل الرابع قام مؤسس فيسبوك كريس هيوز بإطلاق Jumo واتحاده مؤخراً مع GOOD والذي ربما يساعدهم على اكتساب القوة

الدافعة. كما قام نجم هوليوود إد نورتون بتأسيس صفحة Crowdrise، وهي منصة لا تسعى للربح، تقوم على جمع التبرعات والتطوع والتي ألهمته بعد أن جمع 1.2 مليون دولار في اقل من شهرين من خلال تنظيم ماراثون Maasai Marathon. ولا أندهش أن فيسبوك أطلق تطبيق دعم القضايا.

أحد أهم النقاط الأساسية للأعمال للاستفادة هي أن قوة الحركات المتعاونة نفسها للتوحد دعماً للقضايا يمكنها وسوف تُستخدم ضد علامتك التجارية أو أي أعمال إذا لم تتفاعل بالطريقة التي تلائم جيل الألفية والمنتجين المستهلكين اليوم.

ربما أن السخرية من قدرة فيسبوك على خلق تحركات اجتماعية قوية ارتدت عليها. دشنت Greenpeace صفحة لها على موقع فيسبوك لتضغط على فيسبوك لاستخدام الطاقة المتجددة بنسبة 100%. انضم للصفحة أكثر من 300,000 عضو للحركة، وحققت رقماً قياسياً لموسوعة جينيس للأرقام القياسية لأكثر التعليقات التي نُشرت خلال 24 ساعة على صفحتهم. ضمت الحملة تقارير عن بيانات تتعلق باستخدام الطاقة، وكان لها تأثير قوى مما جعل موقع فيسبوك يقول: إنهم يتعاملون مع البيانات بجدية، وسيتشاركون معلومات أكثر وسوف يراعون الآثار الكربونية في المستقبل. كما أن فيسبوك دعا أعضاء Greenpeace للمشاركة في مشروع Open Compute Project، والذي هو في ذاته تعاون يهدف إلى المساعدة في الحد من الآثار الضارة بالبيئة.

المصادر المفتوحة تدفع إلى التعاون Open source drives collaboration

كانت تجربتي الكبرى الأولى لحشد التعاون، لدعم قضية كان للأمين العام للأمم المتحدة كوفي أنان مع قضية tck tck tck Time لحملة العدالة - مع المناخ - والتي استهدفت مباحثات قضايا المناخ في كوبنهاجن بالدنمارك.

تم تقديمي للسيد كوفي أنان عن طريق مسئول من Herve de Clerck مسئول ACT، وهي منظمة لا تهدف للربح بل تهدف إلى إظهار الدور الإيجابي للإعلان عن الشئون البيئية والاجتماعية والذي أخبرني بدوره بأن الأمين العام الأسبق للأمم

المتحدة كان يبحث عن مصدر طاقة لحملته ليؤكد أهمية أفعالنا المضرة بالتغيرات المناخية.

وبعد أن عقدنا اجتماعاً تملؤه الأفكار الملهمة مع السيد كوفي أنان في جينيف اشتركنا في الحملة لتقديم المساعدة. كان الهدف هو الضغط على قادة العالم للتوقيع على اتفاق مُلزم في قمة الأمم المتحدة المنعقدة في كوبنهاجن.

والملفت للنظر عندما تفحصت كل شخص يتحدث عن التغيرات المناخية هو أنه كان هناك بعض الحملات الرائعة التي بدأت بمعزل أو حتى أسوأ من ذلك فهي في تنافس مع بعضها البعض.

وكانت توصياتي أننا لابد أن نتعاون معاً بدلاً من التنافس. وكانت فكرتي بسيطة، وهي عمل تدشين أكبر حملة مفتوحة المصدر في العالم.

وكان شعار "tck tck tck" هو قاعدة الحملة، وتم تصميمه ليمثل دقات الساعة المكتوبة في رسالة قصيرة تتحدث في القرن الواحد والعشرين.

كانت تلك طريقة مؤثرة للتواصل مع اقتراب العد التنازلي لطقس كوبنهاجن، واقتراب العد التنازلي لمستقبل العالم إذا لم نعالج الأمر الخطير للمناخ، أضف إلى ذلك، وعلى مستوى ضئيل للغاية يتسبب في عمل ضوضاء يعادل انفجار قنبلة، وإذا لم تتخذ قرارًا لذلك عندما سيكون أمر تغير أحوال المناخ قنبلة موقوتة. وكان هدفنا أيضًا أن نقوم بتأسيس حركة بدلاً من حملة،وتمثيل جيد لدقات الساعة التي تدق باقتراب الخطر.

مثّلنا الحملة العالمية لإنقاذ المناخ، وقدمنا فكرة "tck" دقات الساعة في العديد من الحملات المختلفة. وكانت الخطوة الثانية هي طلب المشاركة من شركات التسويق والدعاية. حضر كوفي أنان وبصحبته بوب جيلدوف لمهرجان الإعلانات لايونز كان. ثم استأنفنا الطلب من المعلنين والمسوقين لاستخدام شعار "tck" دقة الساعة، على أي شيء يُعلنون عنه في شهري سبتمبر وحتى مباحثات المناخ في شهر ديسمبر. وكان طلبنا

بسيطًا، فإذا كنت معلنًا فنحن نطلب منك ببساطة أن تضع الشعار على إعلاناتك وموقعك على شبكة الإنترنت في المتاجر. وإذا كنت وكالة إعلانية فنحن نطلب منك أن تصنع محتوى، وتضع الشعار معه. وإذا كنت فردًا فنن نطلب منك التوقيع على طلب "tck"، وتقوم بتحميل التسجيل الصوتي والتعليق عليه من خلال تغريدة، ثم ضع الشعار في فيسبوك. وإذا كنت تمتلك محطة إذاعية فنحن نريد منك أن تقوم بالدعاية مجانًا للحركة.

قمنا بتسجيل نسخة جديدة من أغنية "Beds Are Burning" لفريق Midnight Oil بصوت نجوم فنانين من بينهم Duran duran و Mark Ronson و Melanie Lauretn و Marion Cotillard و Milla Jovovich و Fergie و Lily Allen و Manu Katche و Bob Geldof و Youssou N'Dour و Yonnick Noah والعديد غيرهم قام Peter Garrett عضو فرقة Midnight Oil والذي كتب كلمات الأغنية بإعادة كتابة كلماتها لنا بحيث تعبر عن قلقنا إزاء تغير المناخ (كانت كلمات الأغنية الأصلية تدور حول أضواء الأرض للسكان الأصليين) كما أعطانا الإذن باستخدام موسيقى الأغنية مجانًا.

لكن لم تكن الأغنية وحدها هي نشيد الحملة، ففي كل مرة يقوم شخص بتحميل الأغنية، يمثل ذلك التوقيع الخاص لطلب التماس رقمي عملاق.

قام أكثر من 18 مليون شخص بتوقيع طلب الالتماس كمؤيدين لقضية المناخ، وصدقت الحكومات على تلك الحملة عالميًا، وقام رئيس الوزراء آنذاك جوردون براوو رئيس الحكومة البريطانية رسميًا بدعوة رواد الأعمال والفنانين لدعم الحملة. تكلفت الدعاية الإعلامية التي قامت بتغطية الحملة حول العالم في ستين دولة ثلاثين مليون دولار. فإذا قمت بكتابة "tck tck tck" في محرك البحث جوجل، فستجد آلاف وآلاف من صور "tck" المستخدمة حول العالم، وربما كان 1% منهم من تصميمنا نحن.

أصبحت "tck" واحدة من أكبر الحركات الاجتماعية في التاريخ.

وبالرغم من ذلك، فشل قادة العالم في توصيل الرسالة بسبب الخلافات التي تقع

بين السياسيين وشعوب العالم. إلا أن شعوب العالم أرادت اتخاذ القرار. وفشل القادة في اتخاذه، وبدلاً من ذلك أصبحوا مشوشين بسبب التحفظات السياسية والتظاهرات.

ورغم ذلك، فإن ما تقدمه حملة "tck" هو حصيلة التعاون واتخاذ القرار معًا بدلاً من العمل الفردي، علاوة على قوة تأثير الحركات ذات المصدر المفتوح.

غالبًا ما تكون العقول الذكية خارج مؤسستك

The smartest brains are often outside of your organization

> من الأسئلة الرئيسية التي تطرح نفسها اليوم: "مع مَنْ التعاون واعمل لكي أحصل على نتائج أفضل؟"

ينبغي أن يكون هذا مبدأ توجيهيًا لكل الأعمال المعاصرة من الأسئلة الرئيسية التي تطرح نفسها اليوم: "مع مَنْ التعاون واعمل لكي أحصل على نتائج أفضل؟"

نجد في كثير من الأوقات أن أذكى العقول تتواجد خارج شركتك.

ذكر Don Tspscott في كتاب له بعنوان Wikinomics، وهو مستشار دولي شاب، يروى لنا قصة عن منجم ذهب يديره Goldcorp في Red Lake بولاية أونتاريو، والذي واجه مشاكل وانهيارات. كان هناك احتمال لإغلاق المنجم مما يعني نهاية Goldcorp. وبالرغم من وجود دليل على أن المنجم غني برواسب الذهب إلا أن الجيولوجيين بالشركة فشلوا في تقديم تقديرات لقيمة الذهب أو موقعه بالتحديد، سمع الرئيس التنفيذي Rob McEwen آنذاك بقصة Linus Torvalds المخترع الفنلندي لنظام التشغيل الحاسوبي مفتوح المصدر والمُسمىLinux، والذي تأسس بعد أن نجح Torvalds في فك شفرته مما سمح للآلاف من المطورين بالعمل عليه وتقديم إسهاماتهم.

قـــرر McEwen أن يتحـــرك عكـــس مبـــدأ جـــوهري للتعـــدين، وهـــو أن بيانـــات

الجيولوجيين تكون سرية للغاية ويتم حراستها. فكانت فكرته أن يعلن عن بيانات Goldcorp للعالم من خلال نشر البيانات على شبكة الإنترنت معتقدًا أنه إذا لم يستطع الجيولوجيون إيجاد الذهب عندما سيجده شخص آخر.

أطلقت شركة Goldcorp "Goldcorp challenge" في عام 2000 وعرضت 572,000 دولار كجائزة مالية لأي شخص ينجح في تحديد أماكن ترسبات الذهب., شارك المئات من الناس بما فيهم الجيولوجيون المتقاعدون والطلاب. وقاموا بتحديد 110 موقعًا، واتضح أن ثلاثة أرباعها كانت تحوي ترسيبات ذهبية. وارتفعت قيمة الشركة من 100 مليون دولار إلى 90 مليار دولار.

إذا كان من غير المتوقع أن تكون الأعمال مفتوحة المصدر، فمن غير المتوقع على الأقل أن يكون هناك شخص من وكالة الاستخبارات الأمريكية ضالع فيها. ومع ذلك كانت هذه قضية لنائبة مدير الاستخبارات السابق كاميرون ميدينا.

ميدينا الآن هي مدونة ذات أفكار خصبة وتغيريدات كثيرة على موقع تويتر إلا أنها متقاعدة، ولديها الكثير من الأفكار التي تتنافى مع كل شيء حاولت وكالة الاستخبارات الأمريكية تنظيمها مثل العمليات السرية والتكتم على أمور أخرى.

ومع ذلك فهي تدعم شبكة الأعمال مفتوحة المصدر التي تجعل المعلومات الاستخباراتية نفسها متوفرة لآلاف من محللي وكالة الاستخبارات الأمريكية. كانت فكرتها أنه كلما نظر الكثير من الناس إلى شيء ازداد احتمال أن يقوم شخص ما بعمل مساهمة قيمة وغير متوقعة. كما قالت عن محللي وكالة الاستخبارات الأمريكية: "يتمثل عملهم في تحقيق معنى للعالم،ومن الصعب عمل ذلك في شبكة عمل مغلقة".

برزت أفكار ميدينا عام 2005 في موقع Intellipedia، وهو نظام لمشاركة البيانات التي تستخدمها شبكات الاستخبارات الأمريكية. وتتألف من ثلاث نسخ، وتحتوي كل نسخة على مستوى معين من السرية مثل: سرى، وسري للغاية، وحساس ولكن غير سري.

يتجه النظام نحو مخاطبة الأمور التي تقع بعد الأحداث، وبالأخص التي أدت إلى غزو العراق استنادًا إلى معلومات استخباراتيه خاطئة. لو كان هناك آراء مخالفة ووجهات نظر أخرى لربما سلكنا مسارًا آخر. ولك أن تتخيل لو أن Wikileaks ظهرت في وقت مختلف. تستخدم Intellipedia الآن في نطاق واسع من خلال عدد من الشباب العاملين في الاستخبارات والمعتادين على عالم الإنترنت وكيف يعمل.

لدى ميديتا أمور مفهومة في محاولة إقناع مجتمع الاستخبارات أن مشاركة المعلومات يُعد فكرة جيدة. تقوم ميدينا: إن العديد من زملائها اعتبروها هي وفريقها من "المهرفطين". وممن هم منغمسون في مجال الأعمال فلا عذر لم، ففي العديد من الحالات تستسلم الأزمات التجارية لمشاركة المعلومات. وبالأسلوب نفسه ظهر لنا جوليان أسانج صاحب wikileaks، وقرر مشاركة المعلومات على كل حال وأن شخصًا ما سوف يقوم بالشيء نفسه مع أعمالك إن لم تفعل ذلك.

المشكلة المشتركة هي مشكلة محلولة A problem shared is a problem solved

فكرة التقاء عدد من الأفكار منتشر في أكثر الأماكن غير المتوقعة بطرق مدهشة. قامت البحرية الأمريكية من خلال مكتب أبحاث البحرية بتطوير لعبة متعددة اللاعبين تُسمى MMOWGLI، وتعنى لعبة الحرب متعددة الأطراف على شبكة الانترنت والتي تأمل من خلالها تطوير إستراتيجيات المعارك في إعادتها للمرة الأولى وبالأخص لمحاربة قرصنة العصر الحديث للقرصنة خارج شواطئ الصومال. تهدف اللعبة إلى جمع مجموعات بائسة من اللاعبين وخبراء من الأوساط الأكاديمية والدفاع والحكومة والمنظمات غير الحكومية على أمل أن يستطيع النطاق الفكري وضع حلول جديدة للمشكلات العسيرة.

ليست هذه أول مرة يُطلب فيها من العامة أن يكشفوا عن الأخطاء. في الفترة التي انتشرت فيها الفضيحة المالية لرئيس الوزراء الإنجليزي حيث رُصد السياسيون وهم يعلنون عن نفقات لم يكن من المفترض الإعلان عنها. وعليه قامت صحيفة جارديان

الإنجليزية بعمل نظام يسمح للعامة بالبحث خلال 700.000 مستند لمعرفة من قال وماذا دار، وشارك فيه 20,000 شخصٍ.

تدعو Greenpeace أيضًا العامة للمساعدة في تحليل المستندات. فقدمت المئات من استمارات حرية تبادل المعلومات للحكومة الأمريكية مرتبطة بكارثة تسرب البترول لشركة BP. فحصلت على أكثر من 30.000 صفحة من المستندات لكنها لم تصل للمصادر لتتبعها ولذا طلبت المساعدة. وتم رفع المستندات على شبكة الانترنت وتم تصنيفها حيث تُسهل البحث للناس والوصول للمعلومات المطلوبة ومراجعتهم ومشاركة النتائج الرئيسة.

العالم الجديد المُتعاون The new collaborative world

بمجرد أن ينفتح عقلك على المناهج المتعاونة فإنها تغير نظرتك وآفاقك بالكامل. وتصبح حلولك مختلفة وأفضل من وجهة نظري.

إنه عالم متوحش حيث صحيفة مثل Guardian وNew York Times وDer Spiegel و Le Monde وEl Pais تعمل معاً على مشروعات مثل قنوات Wikileaks، وتبحث الآن عن السبل التي تُعزز مصادرهم المشتركة مرة أخرى.

إنه عالم يجتمع فيه القادة مثل باراك اوباما وديفيد كاميرون ونيكولاس ساركوزى ليكتبوا مقالاً في جريدة نيويورك تايمز عن الوضع في ليبيا يحمل خطوطاً مشتركة ثانوية. وحيث رئيس الوزراء البريطاني كاميرون يعقد لقاء مصوراً على شبكة الانترنت مع مارك زوكربيرج مؤسس فيسبوك ليجعل فيسبوك يصل لكل أبناء إنجلترا ويسألهم عن مقترحاتهم في تقليل الدين العام.

إنه عالم يجتمع فيه الناس ليتعاونوا على تأسيس أسواق جديدة وإلغاء الوسطاء.

إنه عالم حيث الشركات مثل شركة Unilever وNestle تعمل لتتعاون مع المنظمات غير الحكومية مثل Greenpeace بمجهود لتوفير زيت النخيل المُستدام. من وقت ليس

ببعيد، كان يمكن لهذا النوع من التعاون بين الأعداء والذي لا يمكن التوفيق بينه على ما يبدو أن يوضع على الصفحات الأولى. واليوم هو مجرد العلامة اليومية للأشياء القادمة. وأظن أنه يُشير إلى أنماط فكرية منفتحة وأقل تحفظاً وجديدة سوف تصبح أكثر شيوعاً.

إنه يعكس التحول الاجتماعي حيث القوة منتشرة ومشتركة. وحيث الناس الأقوى تأثيراً هم الأشخاص الذين يُشاركون أكثر الأشياء مع الناس بدلاً من الأشخاص الذين يسيطرون ويقيدون تدفق المعلومات.

بالنسبة للأعمال فإن الفرص التجارية لتعزيز قوة التعاون بدأت في الظهور، وسوف يجنى أرباحها من هم في مقدمتها.

وبالرغم من أننا بلا شك ندخل في عالم الاستهلاك المثالي حيث يلبى التصميم احتياجات الصناعة والاستهلاك كنتيجة لعدم وجود إهدار يوجد فرصة عظيمة لكل الأعمال وقادة الأعمال.

في نهاية اليوم لدينا اختيار، وهو تبنى العالم الجديد ليكون منفتحاً وشفافاً وتتعاون فيه الأعمال والقادة ليحققوا النجاح. أو الاستعداد لمشاهدة استغلال الناس للقوة الرقمية والتواصل الاجتماعي ليجبرنا على أن نكون كذلك.

أنا أعلم ما هو الخيار الأفضل.

ملخص: قوة الفريق Summary: the power of many

- سوف تدعم الثورة الاجتماعية المستهلك بالطريقة التي دعمت بها الثورة الصناعية المؤسسات.
- دمج النماذج الاستهلاكية الكبيرة بدءاً من Groupon وحتى فيسبوك سوف يُغير العالم بالطريقة نفسها التي اتبعها الإنتاج الضخم.
- قدرة القوة الرقمية على تعزيز التعاون لم يغير تصميم المنتجات أو الإنتاج أو التغيير بل إنها غيرت طريقة استهلاكهم.

- الاتجاه نحو تطوير المُنتج وليس فقط تطوير منتج جديد.
- يرغب الناس اليوم في "المزيد": مثل المزيد من التنمية في تصميم المنتج والمزيد من الاستجابة والتواصل مع المنتجات.
- غالباً ما تكون العقول الذكية خارج مؤسستك: وتظهر أثناء التعاون بين المستهلكين ومع المتخصصين والموظفين، ومع الشركات الأخرى وحتى مع المنافسين.
- استغلال قوة المصدر المفتوح والتعلم من مواقع التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك وGroupon و Wikipedias ونماذج التعاون المنفتحة والصادقة التي أظهروها.
- القوة نفسها حركات التعاون التي تتحد خلف القضايا، والتي سوف تُستخدم أيضًا ضد علامتك التجارية أو الأعمال إذا لم تتفاعل بالطريقة التي يريدك المنتجون المستهلكون وجيل الألفية أن تتفاعل بها.
- دفعت الرغبة في الاستهلاك الأفضل الناس للتركيز على الاستهلاك الواعي: فإذا كانت كلمة "يمتلك" هي العلامة المميزة للقرن العشرين إذن فكلمة "يتشارك" ستكون هي الكلمة المميزة لهذا القرن.
- سيحظى القادة والشركات بمستقبل باهر لأنهم يفهمون ويُعززون القوة الهائلة للتعاون الذي يفرضه العصر الرقمي.

6 فكرة جديدة لعهد جديد:
فكرة العمل الاجتماعي ™

A new idea for a new era:
The Social Business Idea™

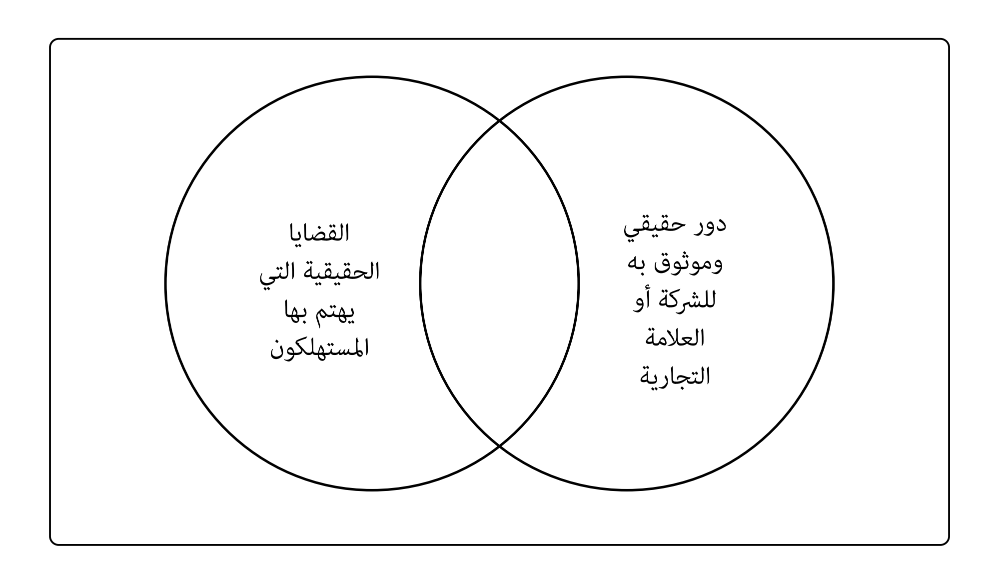
لا شيء أكثر فاعلية من فكرة حان وقتها.

فيكتور هوجو

إذا كنت مستمرًا في القراءة، فالسبب غالبًا هو إيمانك بفكرة أن المستهلكين يدفعون المشروع التجاري لأن يتمتع بالمسئولية الاجتماعية بصورة أكبر؛ إيمانك بأنهم يريدون أن يعرفوا الغرض من مشروعك التجاري بخلاف مجرد الربح؛ إيمانك بأنه لديك فرصة عظيمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز في السلوك؛ والإيمان بأنه في عالم يتمتع بشفافية هائلة، حيث يستطيع الأفراد معرفة كل شيء عن شركتك أو علامتك التجارية ومشاركتها مع بعضهم البعض، فإن توابع عدم التصرف قد تكون خطيرة جدًا. وعلاوة على ذلك فإنه بدلاً من مجرد تقديم أداء جيد لأنه التصرف السليم، فإنك ستحقق في الواقع مزيدًا من الأرباح وتصبح مشروعًا تجاريًا يحقق ربحية أعلى على المدى الطويل إذا قدمت أداءً جيدًا.

إن اتخاذ قرار بالأداء أمر مهم جدًا، ولكن التحدي الرئيس، بمجرد اتخاذ مشروع تجاري هو قرار الأداء، هو التعرف على وتحديد ما الذي يتعين عليه فعله وكيف يتعين عليه التصرف وأين. وفي سياق محدد، هذا القرار يكون أكثر صعوبة من اتخاذ قرار بالتمتع بمسئولية اجتماعية بصورة أكبر.

تأتي الإجابة بالنظر إلى التداخل بين ما تتميز به الشركة وما يبحث عنه المستهلكون أو العملاء. وبصفة أساسية، ينبغي على أي شركة رسم مخطط فن حيث تمثل إحدى الدوائر"دوراً حقيقياً وموثوقاً به للعلامة التجارية أو المشروع التجاري" وتمثل الدائرة الأخرى "القضايا الحقيقية التي يهتم بها المستهلكون" (شكل 6.1). إن المساحة التي يتعين على أي شركة الانتباه إليها للعمل بها هي نقطة تقاطع هاتين الدائرتين.



شكل 1.6

يتم تنفيذ الكثير من الأنشطة التي تجعل أي شركة تبدو صديقة للبيئة أو تتمتع بالتصرف اللطيف لأن الشركات اهتمت فقط بالدائرة التي تمثل "ما يهم المستهلكين" واستنتجت أن "المستهلكين يريدون مشروعات تجارية تكون صديقة للبيئة بصورة أكبر وتتمتع بمزيد من المسئولية، لذا سنقول إننا كذلك. " أدى هذا الاستنتاج إلى مقدار هائل من النشاط في عصر الصورة الذي تم وصفه في الفصل الأول، حيث تتواجد الوردة الصغيرة التي تعبر عن برنامج العمل بين أسوأ المعتدين، كما أدى هذا الاستنتاج إلى الإضرار بصورة خطيرة بمصداقية المشروع التجاري الإجمالية.

ارتكبت مشروعات تجارية أخرى خطأ التركيز على شيء، على الرغم من أهميته للشركة ودوره الحقيقي والموثوق به للشركة، كان ذا فائدة قليلة أو لا يقدم أية فائدة للمستهلكين. إن العلامات التجارية هي نقطة الالتقاء بين ما يحتاجه المستهلكون ويريدونه من جانب وتوفير الربح المستدام للشركات من جانب آخر. لذا، إذا أراد المستهلكون أن يتمتع المشروع التجاري بمزيد من المسئولية وأراد المشروع التجاري تحقيق مزيداً من الربح، فمن المنطقي أن يكون التوصل إلى دور حقيقي موثوق به لأي علامة تجارية يكون لها إسهام إيجابي في كل من العالم وربحيتها هو الطريق إلى وضع أفضل.

دراسة حالة

فكرة مشروع تجاري اجتماعي ™: عالم واحد صغير

إن "عالماً واحداً صغيراً" هو برنامج عالمي لا يهدف للربح للشباب الذين سيكونون قادة حكومات ومشروعات تجارية في المستقبل، وصفته محطة CNN بـ"دافوس مبتدئ". أنشيء من خلال تطبيق عملية فكرة مشروع تجاري اجتماعي لمشروعنا التجاري للتعرف على كيفية أن يكون لنا، كشركة، هدف غير الربح.

إنه طريقة الشركة الواضحة لبيان ما يمكن القيام به ومصدره هو نقاط قوة الشركة ومعتقداتها. نحن نتخصص في إنشاء وتعزيز علامات تجارية ونتمتع بالقدرة على توفير تغطية إعلامية عالية المستوى كما أننا ماهرون في تنظيم الحفلات. ونحن أيضًا جهة رائدة في مجال الإعلام الرقمي والاجتماعي حيث إننا أحد الأوائل في مجال صناعة الإعلان الذين استوعبنا مفهوم الحملات ذات المصادر المفتوحة، وأدركنا تأثيرها الهائل.

وتتمثل رؤية الشركة في أن تكون أكثر الشركات التي تتعامل مع الأفكار العالمية المستقبلية وأن تفهم المزيد عن مستقبل الإعلام والمستهلكين والمشروعات التجارية والعلامات التجارية أكثر من أي شخص ينتمي لصناعتنا. أضف ذلك إلى إيماني الشخصي باستخدام قوة الإبداع لإحداث تغيير إيجابي - وهو السبب وراء إنشاء وقيادة حملة TckTckTck

التي يدعمها كوفي عنان من أجل العدالة المناخية أو عملنا مع رئيس وزراء الاتحاد الأوروبي دافيد كاميرون، والذي يمكن القول بأنه أكثر زعيم لدولة عظيمة في العالم يتمتع بالمسئولية الاجتماعية اليوم - وبرنامج "عالم واحد صغير" هو نتيجة طبيعية.

يستخدم برنامج "عالم واحد صغير" عناصر من جميع هذه الأنشطة لإمداد الشباب ببرنامج يكون لهم من خلاله تأثير على العالم، ويمكنهم إحداث تغيير إيجابي. إذا لم يستطع دائمًا قادة العالم صنع القرارات السليمة، من المحتمل حينها أن يستطيع شباب العالم مساعدتهم في ذلك. ويرتبط البرنامج بقضايا يهتم بها الأفراد، فهو يرتبط بما نتمتع فيه كشركة بمهارة، ولكن الأهم من ذلك، فهو يوفر مظلة وهوية لكل هؤلاء الشباب الملهمين من خلال فكرة "عالم واحد صغير" مفتوحة المصدر.

في افتتاحية قمة "عالم واحد صغير" في لندن عام 2010م، حضر أكثر من 800 من القادة الشباب من 114 دولة "يدعمهم" قادة عالميون ذائعو الصيت مثل كوفي عنان، ومحمد يونس، وديزموند توتو، وبوب جيلدوف. وضمت قمة "عالم واحد صغير" عام 2011 في زيوريخ أكثر من 1200 شاب من 170 دولة.

إن تألق الوفود جعلنا جميعًا ندرك ضعفنا، وكانت توقعاتهم بشأن العمل العالمي كبيرة وواضحة. ينص قرار 2010.3 الخاص بقمة "عالم واحد صغير" على: "إيمانا بأن الشركات متعددة الجنسيات لديها مسئولية أساسية تجاه التصرف بصورة أخلاقية، فإننا ندعو المشروعات التجارية العالمية لتحديد دورها والقيام به في محاربة الفقر وتغيير المناخ. " تم تمرير هذا القرار من قبل 81% من الوفود ودعمه 98% من الآلاف الذين كانوا يتابعون القمة عبر الانترنت.

هؤلاء الشباب هم مستهلكو المستقبل وقادة العالم. فهم يمتلكون الوسائل في العصر الرقمي للحكم علينا في مجتمع الأعمال، ولجعل هذا الحكم فعالاً من خلال الأداء أو الامتناع عن أداء العادات. ما يبعث على الاطمئنان أنه حتى إذا فشل الجيل المسئول حاليًا في الاستفادة من هذا التحدي المثير، فمما رأيته في قمة "عالم واحد صغير" فإن الجيل التالي لن يفشل.

تمثل الدائرتان في الشكل 1.6 في صفحة 136 طريقة جيدة، على الرغم من بساطتها الشديدة، لتحديد المساحة العريضة التي ينبغي أن تعمل بها أي شركة. وتتمثل الخطوة التالية في التوصل إلى الفكرة لشاملة التي يمكن استخدامها كبوصلة إستراتيجية ليس فقط لتوصيلها خارجيًا ولكن أيضًا لتحفيز الشركة نفسها.

نحن نعيش في عالم جديد تغيرت فيه قواعد الأعمال والتسويق بصورة هائلة حيث تغير المستهلكون وتبدلت توقعاتهم كما تغيرت قدرتهم على الأداء.

لقد خلقت الثورة الاجتماعية عهدًا جديدًا للصناعة، وهناك حاجة إلى فكرة جديدة لهذا العهد الجديد؛

فكرة تكمن في نقطة الالتقاء بين أكبر توجهين يؤثران على مجال الأعمال اليوم ألا وهما المسئولية الاجتماعية ووسائل الإعلام الاجتماعي؛

فكرة تسمح للمسئولية الاجتماعية بأن تكون في قلب إستراتيجية الأعمال وليس بمعزل عنها؛

فكرة يمكنها أن تمثل دعوة للحشد للشركة بأكملها؛

فكرة تضم كافة أصحاب المصالح داخل وخارج الشركة؛

فكرة تعتمد على الشفافية والصدق؛

فكرة تجعل الشركة في موضع من شأنه تحقيق نمو أو مدخرات ربحية مستدامة طويلة الأجل؛

والأهم من ذلك، فكرة من شأنها تنظيم أهداف العمل بصورة جيدة وعمل ما هو مفيد.

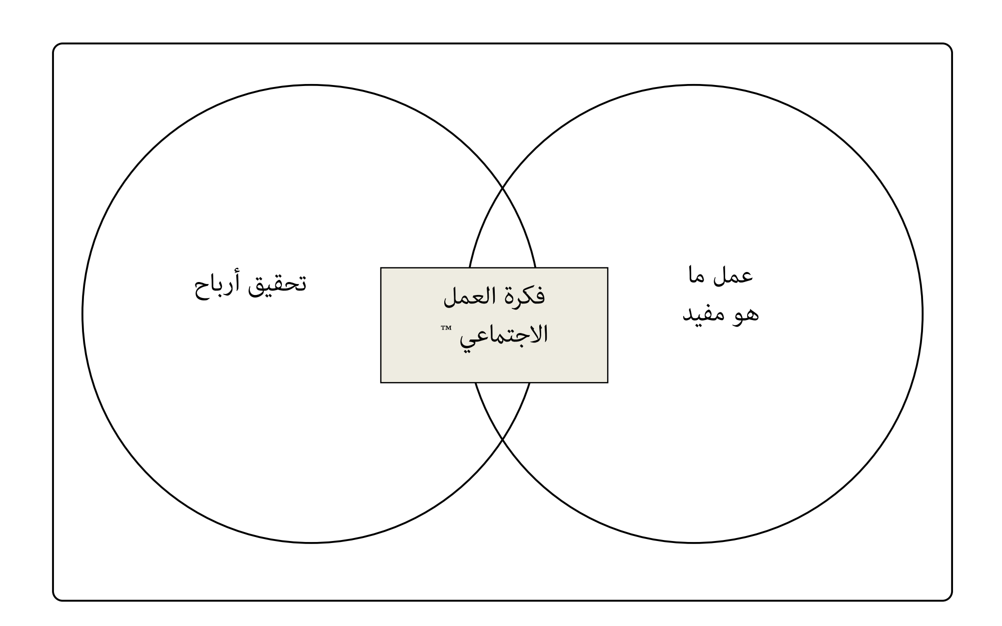
هذه الفكرة تسمى فكرة العمل الاجتماعي ™.

تجمع فكرة العمل الاجتماعي كلمتين هامتين كانتا نادرًا ما يتم الجمع بينهما في القرن الماضي بل كان ينظر إليهما على أنهما من عالمين مختلفين: الكلمتان هما "اجتماعي" و"العمل". إن أفكار العمل الاجتماعي هي أفكار اجتماعية بطبيعتها لأنها ملائمة

للمجتمع ككل وليس للشركة وحدها. وهي أفكار للأعمال لأنها مصممة لتحقيق نمو ربحي أو تحقيق مدخرات كبيرة.

سنلقي نظرة على بعض أمثلة أفكار العمل الاجتماعي الرائعة لاحقًا في هذا الفصل - حتى وإن لم تكن تُدعى كذلك بصفة أساسية وقت إنشائها - بدءًا من خطة مارك آند سبنسرMark & Spenser إلى عالم أفضل من نايك Nikeومن مبادرة تخيل حلول مبتكرة لتحديات البيئة التي أطلقتها شركة جنرال إليكتريك GE إلى منتجات فيفا جلام Viva Glamمن ماكMac.

صممت هذه الأفكار بصورة متنوعة لتقديم عمل جيد و/أو توفير أموال (شكل 2.6) وفي بعض الأحيان للقيام قليلاً بحماية الكوكب في طريق العمل.

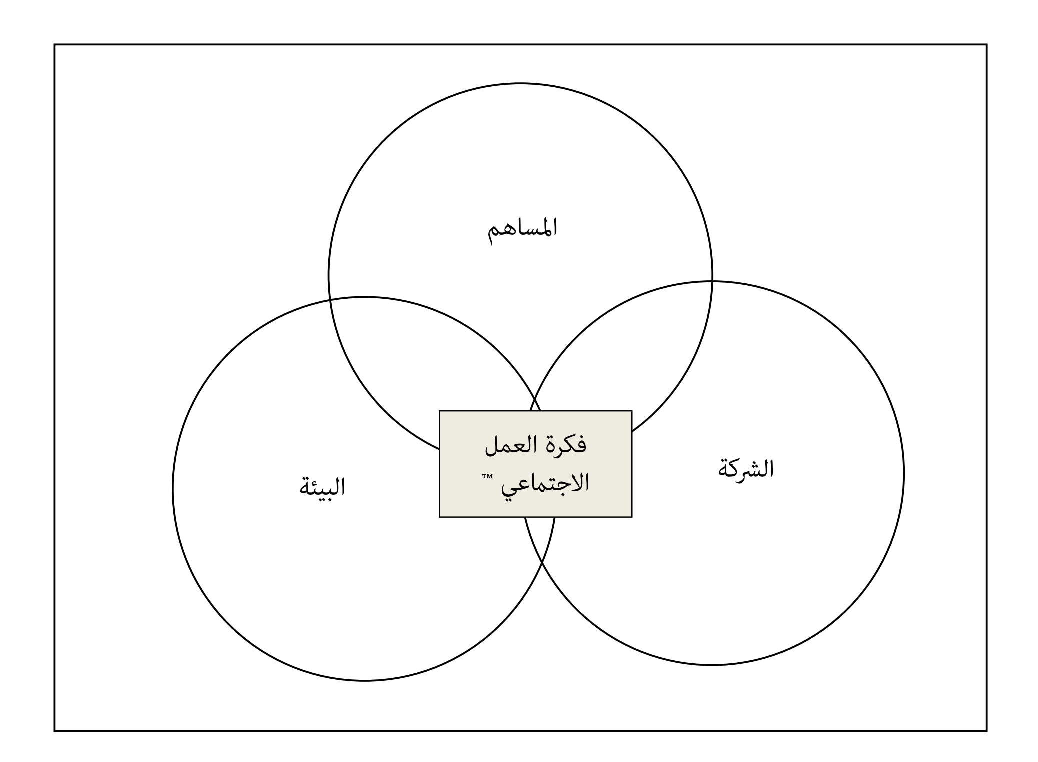


شكل 2.6

إن تحديد فكرة العمل الاجتماعي الخاصة بك تتضمن عملية تحليلية ثلاثية الخطوات يتبعها قفزة ابتكارية. هذه هي الخطوات التي أتبعها مع الشركات التي تعمل على جعل المسئولية الاجتماعية في قلب مشروعاتها التجارية:

الخطوة الأولى Step one

انظر إلى جميع أصحاب المصالح في مجال الأعمال. ما رأيهم في الشركة أو علاماتها التجارية؟ ماذا يعجبهم بشأنها وما الذي لا يعجبهم؟ ما الذي يبغون الحصول عليه من المشروع التجاري؟ ما مشكلاتهم ومخاوفهم؟ ما هي الفرص؟ يشكل أصحاب المصالح مجموعة عريضة غالبًا ما يكون لديهم اهتمامات متضاربة. وتضم مستهلكين وعملاء يساعدون الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها حيث يكون لكل منهما تأثير أكبر في



شكل 3.6

العصر الرقمي - خاصة العملاء الذين يساعدون الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها حيث يتنبأون بصورة قوية بما سيفعله المستهلكون العاديين وما سيؤمنون به في غضون ستة إلى ثمانية عشر شهرًا تالية. ويضم أصحاب المصالح موظفين ومساهمين ومجلس إدارة الشركة. وعلى المستوى العريض والبسيط، قد يريد المستهلك منتجات تتميز بأنها صديقة للبيئة وأرخص بصورة أكبر، وقد يريد المساهمون أرباحًا وعوائد أكبر، ويرغب الموظفون في المزيد من المال وظروف عمل أفضل. لأن فكرة العمل الاجتماعي تقوم بحل النزاع بين هذه المجموعات من خلال التوصل إلى فكر موحد يرضي المجموعات جميعها. وبوجه عام، فهذه الدائرة تساعد في الإجابة عن السؤال: ما القضية التي يهتم بها أصحاب المصالح أو ماذا يريد الأفراد (بالمعنى الواسع) بالأساس؟

الخطوة الثانية Step two

قم بإجراء تحليل شامل للشركة نفسها. ويشمل ذلك النظر إلى العلامة التجارية أو العلامات التجارية والشركة التي وراء العلامة التجارية. لا يهتم المستهلكون اليوم بالمنتجات التي يشترونها فقط، بل هم أيضًا يهتمون بمعتقدات الكيان الأكبر وراء هذه المنتجات وسلوكه. ما تاريخ الشركة؟ لماذا أسست بالأساس؟ كيف تطور الأمر بمرور الوقت؟ ما الإجراءات الهامة وأوضاع الشركة النسبية التي توضح إدراك الشركة وصورة العلامة التجارية في مقابل منافسيها؟ ما أداؤها فيما يتعلق بإجراءات المسئولية الاجتماعية المشتركة والاستدامة؟ ما المعتقدات الرئيسة التي يتبناها المشروع التجاري أو العلامة التجارية؟ وكيف تحافظ عليهما من كل من الناحية الإدراكية والناحية الفعلية؟ ما حقيقة منتجاتها وخدماتها؟ كيف تستخدم وسائل الإعلام الاجتماعي؟ كجزء من هذا التحليل، نحن ننظر إلى كل من القوة الدافعة الإجمالية للعلامة التجارية الخاصة بالشركة والقوة الدافعة الاجتماعية للشركة. تطرح القوة الدافعة للعلامة التجارية سؤالاً بسيطًا ألا وهو هل تحقق الشركة أو علامتها التجارية تقدمًا أم تتراجع أمام منافسيها؟ يرجع أصل القوة الدافعة للعلامة التجارية إلى التصويت السياسي وتنبأت دراسات القوة الدافعة للعلامة التجارية الخاصة بشركتنا بدقة نتيجة كل من انتخابات الولايات المتحدة عام 2009م

والانتخابات العامة في المملكة المتحدة عام 2011م. كما تنبأت أيضًا بعودة جوجل كقوة عظيمة. إن الافتراض الأساسي هو أن القوة الدافعة أكثر أهمية من الإجراءات المطلقة. ومثلاً، بالرجوع إلى عام 2002م، عندما طرحنا سؤالاً بشأن من الرائد في مجال الانترنت، كانت AOL رقم واحد إلى حد كبير. وعندما حولنا السؤال إلى القوة الدافعة، وسألنا من يحقق تقدمًا ومن يتراجع، جاء AOL في المركز التاسع بقوة دافعة أقل من 30 وكانت جوجل رقم واحد بقوة دافعة أكثر من 50. وبالإدراك المتأخر، يبدو هذا استنتاجًا واضحًا، ولكن بالعودة حينها كانت AOL اللاعب المسيطر، وكانت جوجل على أجهزة عدد قليل جدًا من الأفراد. أما القوة الدافعة الاجتماعية فتنظر إلى ما يقال عن الشركة وعلاماتها التجارية في الإعلام الاجتماعي من آراء من قبل أصحاب مصالح مختلفين والفرق بين الرأي الإيجابي والرأي السلبي والتغير النسبي بمرور الوقت. من المثير للدهشة، وجدنا في انتخابات المملكة المتحدة أن بيانات القوة الدافعة الاجتماعية في الوقت الفعلي الحي عكست بصورة دقيقة جدًا تصويت "العالم الحقيقي" الذي ضم 4000 شخص على البوابة YouGov الإلكترونية الذي كنا نقوم به. وبوجه عام، فهذه الدائرة تجيب عن السؤال:ما الدور الحقيقي والموثوق به للشركة أو العلامة التجارية؟

الخطوة الثالثة Sep three

تمثل الدائرة الثالثة البيئة. وهذه تمثل مفهومًا أوسع بكثير من جانب البيئة "النظيف" على الرغم من أنه جزء هام منها كما أنه مفهوم أوسع من مجرد الفئة التي تعمل فيه الشركة. ما البيئة العامة التي يعمل بها المشروع التجاري بدءًا من الناحية السياسية إلى الناحية القانونية إلى الناحية التنافسية إلى الناحية المالية؟ ما القيود والفرص التي يوفرها كل مجال من هذه المجالات؟ نحن نستخدم أيضًا علم السيميائية، وهو دراسة رموز التواصل المرئي واللفظي والرموز الثقافية، وهو بصفة خاصة أداة تسمى فك الشفرة للنظر في رموز التوصل في فئة ما وتحليلها ولفهم مكان وكيفية تواصل العلامات التجارية المنفردة، ولمساعدتنا على فك شفرة أعراف الفئات لتحديد الدليل الصحيح لطريقة تفكير جديدة. وتقوم أداة فك الشفرة الاجتماعية بتكرار هذه العملية ولكن من

خلال الاستخلاص من وسائل الإعلام الاجتماعي والانترنت وليس فقط من الثقافة العامة أو الإعلانات مدفوعة الأجر.

توضح هذه الدائرة الإجابة عن السؤال: "بمعرفة البيئة العامة التي تعمل بها الشركة - على سبيل المثال ما يقوم به المنافسون والتشريعات القائمة والمتطلبات المالية، ما الفرصة الحقيقية؟"

بعد القيام بكل خطوة من هذه الخطوات، نتوصل إلى خلاصة موجزة لكل دائرة من الدوائر الثلاثة. استنادًا إلى هذه الخلاصة الواضحة بما يريده أصحاب المصالح وما يمكن أن تقدمه المشروعات التجارية بصورة حقيقية وما الفرصة الحقيقية المتاحة، يتولد عدد من الأفكار الإستراتيجية المحتملة. وضعت هذه الأفكار للتوافق مع الآراء التي تم الاتفاق عليها لكل مساحة من مساحات التداخل. يتم بعد ذلك اختبارها داخليًا ومع جماهير خارجية حتى يتم الإفصاح عن الفكرة الوحيدة الأكثر فاعلية ويتم الاتفاق عليها وهي فكرة العمل الاجتماعي.

دراسة حالة

فكرة العمل الاجتماعي ™: Dulux هيا بنا نلون

بالعمل مع AkzoNobel brand Dulux، قامت شركة Havas بإنشاء فكرة عمل اجتماعي سميت "هيا بنا نلون". هذه الفكرة تخدم أغراضًا عديدة للمشروع التجاري. وتعتمد الفكرة المبتكرة على مفهوم إعادة التوليد من خلال الألوان واستوحيت الفكرة من مبادرة محلية في البرازيل حيث تم إدماج العلامة التجارية، التي عرفت هناك بالمرجان، في مشروعات تلوين في المجتمع في المناطق المحرومة. وبإدراك قدرة الألوان الهائلة ومقدرتها على التغيير، انتشرت مشروعات التلوين المجتمعية في العالم حيث تعمل على حشد الدعم من خلال وسائل الإعلام الاجتماعي والترويج للأحداث نفسها متضمنة شركاء التجزئة وأصحاب المصالح المحليين.

تتناول الإستراتيجية قضايا متعددة خاصة بـ Dulux داخليًا وخارجيًا. أولاً: إنها ترفع العلام التجارية من فئة ممتلئة بعلامات تجارية خاصة بالتلوين تنفذ إعلانات نمطية. وبعد ذلك، تعطي العلامة التجارية "فكرًا" عالميًا، ذا أهمية خاصة لهيكل التسويق اللامركزي الخاص بـ AkzoNobel بالإضافة إلى استحواذها على ICI، مالكة Dulux، مقابل 8 مليار جنيه إسترليني عام 2008.

إن وجود فكرة مركزية يمكن أن يؤمن بها أصحاب المصالح، بغض النظر عن عقليات المستهلكين المختلفة، إلى جانب النشاط الذي يمكنهم المشاركة فيه وتفعيله محليًا، لهو أمر يساعد بصورة واضحة على توحيد Dulux وAkzoNobel، وذلك من وجهة نظر السوق ومن وجهة النظر التشغيلية.

إذا كانت فكرة من أفكار العمل الاجتماعي مثل "هيا بنا نلون" ستحقق نجاحًا، إذًا من الضروري أن يؤمن قائد الشركة بها. تكس جاننج، عضو اللجنة التنفيذية بـ AkzoNobel والمسئول عن الرسومات الزخرفية، كان يشعر لفترة طويلة بصورة قوية بمسئولية المشروع التجاري عن لعب دورًا كبيرًا وإيجابيًا في المجتمع وكان قوة دافعة وراء فكرة "هيا بنا نلون". ولكن يأتي على درجة الأهمية نفسها أن يفهم هذه الفكرة جمهور AkzoNobel الداخلي. إذا لم يستوعب الموظفون هذه المبادرات لتعزيز العلامة التجارية، مع تفريقها عن المنافسة، والسماح للمشروعات التجارية بتقديم أداء جيد وتحقيق أرباح في الوقت نفسه، فلن تصبح المبادرات فعالة ولن تستمر.

لا تؤثر وسائل الإعلام الاجتماعي فقط على المشرعات التجارية التي تقدم خدمات للمستهلكين، ولكنها تؤثر أيضًا على الموظفين والمساهمين وتقود المسئولية الاجتماعية وسائل الإعلام الاجتماعي بدءًا من العلامة التجارية إلى الموظف إلى العميل الذي يساعد الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها إلى المستهلك الذي يتمثل دوره في دعم العلامة التجارية، مما يؤدي إلى خلق دائرة ليس لها نهاية.

إن مشروعات "هيا بنا نلون" الخاصة بـ Dulux، التي أقيمت في ريو ولندن

وباريس وجودهبور في الهند، حققت نجاحًا مذهلاً حيث قامت بتغيير المجتمعات وتوليد حياة خاصة بهم من خلال وسائل الإعلام الاجتماعي. تم استقبال أحد المشروعات التي تم فيها تلوين مبنى في باريس لدرجة أن السكان المحليين طلبوا الاستمرار في عمل آخر بأنفسهم.

تم تصوير حفلات "هيا بنا نلون" وتم نشرها وتم إعداد سلسلة أفلام وثائقية أطول. هذه مشروعات حقيقية أحدثت تغيرات إيجابية في مجتمعات محتاجة ولكنها أيضًا حفلات تجارية. ولا يوجد مشكلة لدى المستهلكين في إدراك ذلك. بطريقة ما، قد يكون أكثر سهولة بالنسبة لهم قبول مشروع تجاري يشترك في هذا النوع من المشروعات عند اتضاح الجزء الإيجابي من الإعلانات التجارية. فهم لا يعترضون والآن يغمر نشاط وسائل الإعلام الاجتماعي "هيا بنا نلون" طلبات من أفراد ومجموعات محلية لحفلات "هيا بنا نلون" للحضور إلى مناطقهم - وهو ما يثبت أن المسئولية الاجتماعية تقود وسائل الإعلام الاجتماعي.

> أفضل أفكار العمل الاجتماعي تعزز قوة وسائل الإعلام الاجتماعي مع وضوح مهمة العمل الذي يتمتع بالمسئولية الاجتماعية

أفضل أفكار العمل الاجتماعي تعزز قوة وسائل الإعلام الاجتماعي مع وضوح مهمة العمل الذي يتمتع بالمسئولية الاجتماعية مثل "عالم واحد صغير" و"هيا بنا نلون" من Dulux. فيما يلي أصف ما يمثل بالنسبة لي أفضل الأمثلة على أفكار العمل الاجتماعي، والتي لم أنفذها ولكن أرغب في تنفيذها– هناك المزيد من الأمثلة الرائعة على الفكرة، وأنا متأكد أن لديك آراءك الخاصة.

أمثلة

1- ماك: فيفا جلام، يميزه لادي جاجا

تم إنشاء مجموعة مساحيق تجميل فيفا جلام عام 1994 لدعم القلق العالمي وحركة لأمراض نقص المناعة HIV/AIDS. تتجه كافة الإجراءات إلى صندوق التمويل الخاص بـ AIDS من ماك وحتى الآن قام بجمع 190 مليون دولار، ومعها كونت ماك حركة. كانت لادي جاجا واجهة فيفا جلام لمدة عامين. وكانت الحملة في 2010 التي قدمتها لادي جاجا وسيندي لوبر أكثر حملات فيفا جلام نجاحًا على الإطلاق. إن لادي جاجا هي اختيار ملهم لماك حيث تشارك بقوة في المساعي الخيرية وتعد أكثر النجمات اتصالاً بوسائل الإعلام الاجتماعي إلى حد بعيد - لديها أكثر من عشرة ملايين متابع على تويتر وأكثر من أربعين مليون معجب على فيسبوك - كما أنها تتمتع بفهم بدهي للمجال الذي تعمل به. لديها القدرة على حشد أعداد ضخمة من المعجبين - تطلق عليهم اسم "وحوش صغار" - وتستخدم وسائل مبتكرة وتعاونية كسؤال المعجبين بأن يصوتوا للجمعية الخيرية التي يريدونها أن تعطي لها أموالاً. وفي يوم إطلاق حملتها الإعلانية الخاصة بأحمر شفاه فيفا جلام فقط خرج ما يقرب من عشرين مليون رأي فريد في وسائل الإعلام التقليدي، تشمل مشتريات من وسائل مطبوعة وعبر شبكة الانترنت، وكان ظهورها في برنامج The Today Show نجاحًا في وسائل الإعلام الاجتماعي.

2- ليفي: مياه < أقل

في عام 2007م قامت ليفي بإجراء تقييم للتأثير الحقيقي لمنتجاتها حتى تتمكن من إنشاء برنامج استدامة هادف. كان تأثير المياه يشكل مشكلة كبيرة بصورة واضحة - يستهلك زوجين من 501s من ليفي أكثر من 3000 لتر من المياه خلال دورة حياة المنتج - يشمل ذلك فترة نمو القطن وغسل المستهلكين. تم تحديد المياه المستخدمة في عملية

التشطيب على أنه المجال الذي تتحكم فيه ليفي، ويمكنها التعامل معه. ونتيجة لذلك، تنتج ليفيز بناطيل جينز تطلق عليها مياه < أقل حيث تستخدم مياه أقل بكثير في عملية التشطيب. إن جانب وسائل الإعلام الاجتماعي الاجتماعي مثير للاهتمام حيث يشمل صفحة على فيسبوك خاصة بمنتج مياه < أقل من ليفيز وعداد يوضح لترات المياه الإجمالية التي يتم توفيرها منذ إطلاق العلامة التجارية. تتبرع ليفيز بـ 200 مليون لتر من المياه للمجتمعات النامية حول العالم، تم جمعها خلال مسابقة WaterTank، التي شجعت المستخدمين على توفير المياه مقابل جوائز أو على أن يكونوا نشطاء في وسائل الإعلام الاجتماعي لرفع الوعي بنقص المياه في العالم. وتم تحقيق هدف الـ 200 مليون لتر.

استخدم تطبيق WaterTank ميكانيكا الألعاب لتوعية الأفراد وتحديهم للقيام بتحركات بسيطة لرفع الوعي بأزمة المياه في العالم وما يمكنهم القيام به للمساعدة. "وفرت" التحديات المكتملة حتى 200 مليون لتر افتراضي من مياه الشرب النظيفة، وهو ما يمثل إسهام ليفيز لموقع Water. org. يمكن للمستخدمين اللعب للاستمتاع أو التسجيل في التطبيق للعب مقابل جوائز، ويشمل ذلك رحلة إلى أحد المجتمعات التي ساعدها موقع Water. org.

تنتج حملة وسائل الإعلام الاجتماعي من ليفيز عن بناطيل الجينز الجديدة ذات العلامة مياه < أقل التي تنتجها صدى أكبر أربع مرات لصورة العلامة التجارية التي تتمتع بالمسئولية الاجتماعية مقارنة بمنشورات الفيسبوك العادية.

3- ماركس آند سبنسر: خطة أ

كما ذكر في الفصل الأول، أطلقت ماركس آند سبنسر خطة أ عام 2007م، محققة مائة التزام لتناول قضايا تغير المناخ والفضلات والمواد الخام والعدالة من خلال سلسلة التوريدات الخاصة بها وقضايا الصحة على مدار خمسة أعوام حتى عام 2010م. تمثلت الفكرة في أنه إذا لم يتعامل العالم مع القضايا الكبيرة مثل تغير المناخ، إذًا لن يكون هناك خطة ب. توقعت سلسلة المحلات استثمار 200 مليون جنيه إسترليني خلال الفترة

لتحقيق هذه الأهداف، ولكن وفقًا للتقرير الذي أعدته بعنوان "كيف نعمل" عام 2010م، لم تحقق الخطة مكسباً أو خسارة. في عام 2010م، حققت أرباحاً تقدر بـ 50 مليون جنيه إسترليني، وفي عام 2011م، حققت سيعين مليون جنيه إسترليني. يقوم موقع الخطة أ الخاص بماركس آند سبنسر بالتزويد بالمعلومات والإشراك، ويشجع على المشاركة، كما يحافظ على إقامة حوار مستمر مع المستهلكين عبر تويتر عن أي شيء يتعلق بالشركة، بما في ذلك الخطة أ.

4- نايك: عالم أفضل

هذه مبادرة فعالة تحت مظلة "مهمتنا جعل العالم أفضل من خلال الرياضة." فهي تجمع جميع أنشطة نايك الاجتماعية الجيدة مثل Considered Design وTrash Talk و N7 Collection وLace Up Save Lives، وجميع مبادراتها الأوسع كاستخدام البولستر المعاد تدويره والتثبيت بمادة تعتمد على المياه والمطاط الصديق للبيئة، المستخدم في منتج Free TR Fit من نايك الجديد.

تعرض هذه المعلومات على موقع انترنت، ويتم توصيلها من خلال حملة إعلانية في التليفزيون، المصممة بالكامل، بمنطق رائع، من مشاهد مصورة معاد تصميمها من إعلانات قديمة لنايك. وبوجه عام جدًا، كما ذكر سابقًا في الفصل الخامس، فالشركة ترى "أي شخص له جسد" شخصًا رياضيًا.

5- أميريكان إكسبريس: مشروع أعضاء

تطلب هذه المبادرة العظيمة من الأعضاء الذين يحملون بطاقة Amex التقديم والتصويت على أفكار خاصة بمشروعات إنسانية. وبإطلاق هذه المبادرة عام 2007م، سجل أكثر من 400,000 شخص للمشاركة وتم تقديم ألف ومئة وتسعين مشروعاً في تلك السنة. يصوت الأعضاء على الجمعية الخيرية التي تفوز بالتمويل. في العام الماضي، حصلت الجمعيات الخيرية الفائزة على تمويل بإجمالي أكثر من 4,200,000 دولار من أميريكان اكسبريس. وبدءًا من 31 مايو 2011، سيتم نقل المشروع بأكمله من موقعه

الإلكتروني إلى الفيسبوك حيث "يعجب" به بالفعل أكثر من 800,000 شخص. ويضم الموقع الآن متطوعين - في حملات تحت شعار تبرع بساعة وتبرع بدولار، حيث يتم التركيز على اتخاذ خطوات بسيطة تحدث اختلافا. يتم تشجيع الأعضاء على التطوع وكسب نقاط عضوية والتبرع ومشاركة الأخبار.

6- يونيليفير: حملة دوف للجمال الحقيقي

أنشئت عام 2004 واستندت إلى دراسة عالمية عن تصورات وسلوك المرأة فيما يتعلق بجمالها الشخصي وسعادتها. كانت حملة "للجمال الحقيقي" حملة ثورية من نوعها لأنها لأول مرة أظهرت نساء حقيقيات وليس عارضات مثاليات في إعلانها. تقول يونيليفر: إن الأمر أكثر بكثير من مجرد تسويق منتج. فقد حاربت لمواجهة الأفكار الخاطئة في مجال صناعة الجمال ولمساعدة المرأة على الشعور بإيجابية أكبر تجاه نفسها. إن فيلم دوف إفولوشن، الذي يتتبع خطوات وضع مساحيق التجميل وتنقيح الصورة والمهارة الفنية التي تستخدمها صناعة الجمال بصورة روتينية عند تقديم مواد تسويقية، هو أحد الأفلام الأطول عمرًا المنتشرة على الانترنت، ويعد نجاحًا حقيقيًا في وسائل الإعلام الاجتماعي. منذ إطلاقه عام 2006م، شاهده أكثر من 23 مليون شخص، بصور مختلفة، ولا تزال تتم مشاهدته ومشاركته بصورة دورية، على مدار خمس سنوات تالية.

7- بيبسي: انتعش

يطلب مشروع انتعش من بيبسي من الأفراد أن يرشحوا ويصوتوا على مشروعات مجتمعية من شأنها إحداث تغيير إيجابي. تتوقع الشركة رعاية آلاف من المبادرات المحلية، بمنح تتراوح بين 5000 دولار إلى 250,000 دولار. تلقى أكثر من 12,000 مشروعٍ حتى الآن أكثر من 76 مليون صوت من شعب الولايات المتحدة. هذه أفكار ناتجة عن المستهلك، ولكن بيبسي أدارت محادثة بالتعاون مع شخصيات مشهورة وشخصيات مؤثرة في الثقافة الشعبية لإنتاج أفكارها الخاصة، حيث تهدف إلى إلهام

الشباب لخلق أفكار. يمكن تقديم المرشحين على موقع الانترنت المخصص لمشروع انتعش من بيبسي، www.refresheverything.com، الذي يمتلئ بالمعلومات وفيلم عن المشروعات التي تم رعايتها، أحيانًا بصورة مباشرة من الجهات المانحة. توجد أيضًا مساحات مناقشة وقسم للتحديات حيث تطرح بيبسي أسئلة وتطلب من المجتمع الخروج بحلول، مثل "كيف يمكن أن تستخدم الفن لتنشيط المجتمع؟" تعمل صفحة الفيسبوك على إمداد الأفراد بالمعلومات، وتقديم آخر التطورات، وتدعو المستخدمين للتحرك، طالبة منهم تقديم أفكار والتصويت، كما هو الحال بالنسبة لأحد عروض الفيديو على تويتر، ويستخدم الأشخاص المرشحة مشروعاتهم للحصول على المنح تويتر بصورة فعالة لحشد الأصوات.

تراقب بيبسي المحادثات، وتعطي إجابات لحظية والاستفادة من المساهمين الرئيسين، حيث يوجد أكثر من 2 مليون تعليق على الانترنت. إن التفاعل مع موقع refresheverythin. com أدى إلى زيادة الصفات الجيدة للعلامة التجارية بصورة ملحوظة، بما في ذلك الملاءمة والنية والثقة، إلى جانب نية الشراء من قبل من ينتمون إلى الألفية.

8- بودي شوب

هذه شركة تعد مثالاً حيًا، على مدار السنين، لفكرة عمل اجتماعي. كانت إحدى الشركات الأوائل التي منعت استخدام مكونات تم اختبارها على حيوانات وإحدى الأوائل التي قامت بتعزيز التبادل التجاري مع الدول النامية. كما يقول موقعها على الانترنت: "في عام 1985م، في عامها الأول كشركة شعبية، ترعى بودي شوب ملصقات خاصة بمنظمة السلام الأخضر. وبعد عام، تنشئ قسم المشروعات البيئية، خاص بها، بينما كانت أول حملة كبيرة لبودي شوب هي "حافظ على حياة الحوت" مع منظمة السلام الأخضر، عام 1986م. أنتج أول منتج ذو العلامة التجارية Community Trade من بودي شوب، وهو أسطوانة تدليك القدمين Footsie Roller، عام 1986م

من قبل مورد جنوب الهند. هذه التجارة في منتج Footsie Roller تطورت إلى التجارة الراهنة في تصدير الدمي في الهند، وهي مورد رئيس للعلامة التجارية Community Trade... في عام 1990م، أنشئت مؤسسة بودي شوب، وهي مؤسسة خيرية تقوم بتمويل مجموعات حقوق الإنسان ومجموعات حماية البيئة. أطلقت صحيفة Big Issue للأفراد بلا مأوى، التي بدأت كأحد مشروعات مؤسسة بودي شوب، عام 1991م."

وبحلول عام 2004م، أصبح لدى شركة بودي شوب 1980 متجرًا، تخدم أكثر من 77 مليون عميل حول العالم. وفي 17 مارس 2006، اشترت شركة لوريال بودي شوب مقابل 652 مليون جنيه إسترليني. وبالإجابة عن النقاد، قالت مؤسسة الشركة أنيتا روديك: إنها "ترى نفسها كنوع من "حصان طروادة" التي من خلال بيعها لمشروعها التجاري إلى شركة ضخمة ستتمكن من التأثير على القرارات التي تتخذها الشركة." من المثير للاهتمام، إن مبادرة الزجاجات القابلة لإعادة التعبئة الخاصة بالشركة ليس لها علاقة بإعادة التدوير ولكن لها علاقة أكثر بحقيقة عدم قدرتها على شراء كميات كبيرة من الزجاجات في البداية وهو مثال لتوفير المال والحفاظ على البيئة في مراحل مبكرة.

9- مجموعة دانون: جرامين دانون

كما ذكر في الفصل الرابع، يقدم هذا المشروع التجاري من بنات أفكار كل من محمد يونس، مؤسس بنك جرامين، وفرانك ريبود، المدير والرئيس التنفيذي لمجوعة دانون، زبادي مغذياً لأطفال بنجلاديش الذين يعانون من سوء التغذية. تندمج شركة جرامين دانون في المجتمع المحلي ولا تقوم باستيراد المنتجات التي تنتج بكميات كبيرة في أماكن أخرى. فهي تشتري اللبن من المزارعين المحليين، الذي يتم إحضاره إلى مصنع محلي ثم مزجه بمكونات محلية أخرى. يتم إضافة عناصر غذائية إلى الزبادي، بعضها يباع في متاجر محلية ولكن الكثير منها من خلال شبكة من نساء محليات. يتم إنتاج الزبادي باستخدام الطاقة الشمسية وطاقة البيوجاز ويستخدم أدوات تغليف صديقة للبيئة. تهدف خطة العشر سنوات الخاصة بالمشروع التجاري إلى إنشاء أكثر من

50 مصنعًا وتوفير بعض المئات من الوظائف. تتمثل الفكرة في إنشاء أنظمة بيئية محلية. وفيما يتعلق بوسائل الإعلام الاجتماعي، فالمشروع مجتمع من المعجبين والمستثمرين والنشطاء والمؤيدين. يبلغهم المشروع التجاري بما يتعلمه في المجال. إن الانترنت هو الوسيط الرئيس للحوار معهم حيث إنه يتميز بأنه "تفاعلي وشفاف واجتماعي. "

10- جنرال إليكتريك: مبادرة تخيل حلول مبتكرة لتحديات البيئة

بالتركيز بصورة كبيرة وبصورة يسهل فهمها على جنرال إليكتريك، نجد أن هذا البرنامج الذي يهدف إلى تطوير تكنولوجيا نظيفة للمستقبل تلقى استثمارات بقيمة خمسة مليارات دولار في الخمس سنوات الأولى منه ولكنه أنتج سبعين مليار دولار. أطلق هذا البرنامج عام 2005م. تأتي العائدات من منتجات مثل توربينات الرياح ومنافذ شحن السيارات الكهربائية، وهي منتجات تتميز بأنها حلول مبتكرة لتحديات البيئة. في السنوات الخمس التالية، تتوقع جنرال إليكتريك أن تنمو مبيعات الحلول المبتكرة لتحديات البيئة بمعدل الضعف بالسرعة نفسها التي تنمو بها باقي منتجات الشركة. فهي تنوي فتح المجال للحلول المبتكرة لتحديات البيئة ليستخدمها عدد أكبر من الأفراد خارج جنرال إليكتريك وخارج الولايات المتحدة الأمريكية. تستخدم الشركة الآن وسائل الإعلام الاجتماعي لبناء حركة يطلق عليها Tag Your Green، التي أطلقت عام 2010م وتهدف إلى نشر كلمة عن التمتع بنظام حياة أكثر وعيًا بالبيئة، وجعل النظافة البيئية أمرًا ممتعًا واجتماعياً. تدعو الشركة الأفراد إلى المشاركة في التحديات، بعضهم من الشخصيات المشهورة، إلى إعداد فيديوهات والتقاط صور وكتابة أخبار وأفكار ومشاركتها مع بعضهم البعض على مواقع يوتيوب وفليكر وتويتر وهاوكاست وفورسكوير. إن موقع فورسكوير، على سبيل المثال، يدعو الأفراد إلى زيارة المواقع المحددة لاكتشاف الأماكن التي تنفذ ممارسات مستدامة.

11- WWF: ساعة الأرض

بدأت ساعة الأرض عام 2007م في سيدني كشراكة مع جريدة Sydney Morning

Herald ، عندما أطفأ 2.2 مليون من سكان المدينة جميع الأجهزة غير الضرورية لمدة ساعة. وانضم في العام التالي العديد من المدن الأخرى. والآن، أصبحت حدثاً عالمياً، بمشاركة آلاف المدن فأظلمت المباني الهامة الكبيرة لمدة ساعة، بما في ذلك ساعة بيج بن ومبنى إمباير ستيت وبرج إيفيل وبوابة براندنبورج والمدينة المحرمة. أصبحت حركة بيئية، تقوم بتوحيد الأفراد في العالم - إن إطفاء النور، بطريقة ما، يرمز إلى تصويت الأفراد العادين، يهدف إلى إبلاغ قادة العالم عما يشعر به الأفراد حقًا تجاه القضية. للحركة صفحة خاصة على فيسبوك وقناة خاصة على يوتيوب، وتستخدم منصات وسائل إعلام اجتماعي أخرى. أنتجت الحركة عدداً كبيراً من وسائل الإعلام الحرة - تنتشر على نطاق واسع صور قبل إطفاء الأنوار وصور بعد إطفاء الأنوار، وهي تتميز غالبًا بأنها مدهشة ومؤثرة، حيث تعبر عن الإنسانية المترابطة حول العالم. تعد هذه أكبر حركة تطوعية على الإطلاق.

12- ريد

أسست ريد عام 2006م بهدف بسيط وهو تحويل طاقة المستهلكين الجماعية إلى قوة مالية لمساعدة المحتاجين. وهي تعمل بالشراكة مع علامات تجارية مشهورة لخلق منتجات ريد - يوجد العديد من الأمثلة، بدءًا من آيبود ريد من آبل (يوجد خمسة أجيال من هذه المنتجات) إلى بطاقة ريد أميريكان اكسبريس إلى مجموعة منتجات جاب. ومن الشركاء الآخرين ديل وموتورولا ونايك وكونفيرس وستاربكس. حتى جريدة Independent نشرت قضية قام بتحريرها بونو كانت علامتها التجارية ريد. حتى 50% من إجمالي الأرباح يذهب إلى الصندوق العالمي لأمراض HIV/AIDS، وحتى اليوم تم جمع 170 مليون دولار واستفاد 7.5 مليون شخص بالبرامج. تستغل ريد تأثير وسائل الإعلام الاجتماعي، فقد أظهرت كل من جوجل وفيسبوك وتويتر دعمهم خلال اليوم العالمي لـAIDS عام 2010 عن طريق تحويل صفاتهم إلى اللون الأحمر وفي حالة تويتر، تحويل 550,000 تويتة إلى اللون الأحمر. "انضم إلى ريد" لديها أيضًا قناة مخصصة على يوتيوب حققت أكثر من خمسة ملايين مشاهدة.

13- ستاربكس: كوكب مشترك

تضع ستاربكس هذه الفكرة في إطار "التزام" بالعمل لتحقيق الصالح للأفراد والكوكب. وبدلاً من وضع ما يمكن تصنيفه على أنه نشاط ينتمي إلى المسئولية الإجماعية للشركة بمعزل فقد وضعته في قلب إستراتيجية الأعمال - مسجلة في عقل المستهلك فكرة أن هذه أهم فلسفة لستاركس. فهي تنتج تقريرًا يحدد بشفافية التقدم بدقة - سواء أكان جيدًا أم سيئًا - الذي تم تحقيقه في مناطق متعددة. وهي تركز على ثلاث فئات أساسية: التوريد الأخلاقي والإدارة البيئية والمشاركة المجتمعية. وتستخدم أيضًا كمنصة للمشاركة مع العملاء في وسائل الإعلام الاجتماعي عبر نشر محادثة - عرض أفلام مثل رحلة شراء قهوة توضح العلاقة مع زارعي القهوة والتأكيد على ممارسات الشراء والاستدامة.

14- سوق Whole Foods: أطعمة كاملة - شعب كامل - كوكب كامل

يعد هول فودز الآن السوق الرائد في العالم في مجال الأغذية العضوية والطبيعية بأكثر من 300 متجر في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والأمم المتحدة. ولكن مهمته تمتد إلى ما هو أبعد من المنتجات التي يبيعها. فإلى جانب البحث عن الأطعمة الأقل معالجة والأنقى، فإنه يعتمد ثقافة لامركزية، مركزًا على العدالة، حيث يشعر العاملون بأعلى درجات التحفيز.

إن الهدف الأوسع لهول فودز للمساعدة في الاهتمام بالعالم أثناء القيام بالعمل يعني أنه مشترك في دعم الزراعة العضوية والزراعة المستدامة. ويعد برنامج قرض المنتج المحلي تعبيرًا عن هذه الفلسفة. ومنذ إطلاقه عام 2007م، قام بتمويل قروض ذات معدل فائدة منخفض بإجمالي خمسة ملايين دولار لمساعدة المنتجين المستقلين الصغار على توسيع مشروعاتهم التجارية وجلب مزيد من منتجاتهم المحلية ذات الجودة العالية إلى السوق، الذي يساعد أيضًا في خلق تجربة فريدة في كل متجر.

وكدليل على أهمية وسائل الإعلام الاجتماعي في المشروعات الناجحة التي تتمتع

بالمسئولية الاجتماعية، فإن صفحة الشركة الرئيسة على تويتر لديها أكثر من 2 مليون متابع.

15- سيدني ووتر: صنبور

تهدف سيدني ووتر إلى توصيل مياه ذات جودة عالية بأقل تأثير ممكن على البيئة. لذا، من أجل تشجيع الأفراد على اختيار مياه الصنبور، وليس البدائل المعبأة في زجاجات وتوضيح أن مياه الصنبور أكثر رفقًا بالبيئة وأرخص بكثير، قامت الشركة بإنشاء العلامة التجارية ™ Tap وقامت بتسويقها مثل أية علامة تجارية أخرى، من العلامات التجارية الخاصة بالمياه. وانطلقت الإعلانات في الصحف والمجلات والمواقع الخارجية. وتم إدراج مقاهي المدينة لدعم الحملة. وقامت حملة في وسائل الإعلام الاجتماعي ببناء مجتمع وانطلقت مجموعة ذكية من أفراد العلاقات العامة والمبادرات التجريبية فعلى سبيل المثال تم تصميم ملصقات "صنبور" حتى يستطيع الأفراد تسمية زجاجاتهم.

سواء أكنت تشاركني الشعور نفسه حيال أفكار العمل الاجتماعي أم لا، سواء كنت تعتقد أن هناك طرقاً أفضل للتعبير عن الفكرة، فإن الأمر غير القابل للمجادلة اليوم هو أن المستهلكين يريدون أن تتمتع العلامات التجارية والمشروعات التجارية بمسئولية اجتماعية أكبر.

لا نزال نميل إلى الحديث عن وسائل الإعلام الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية كعنصرين منفصلين لا علاقة بينهما. للتأكيد على رأي المذكور في الفصل الأول، أنا أعتقد أنهما متصلين تمامًا وأنه، بخلاف كونهما عنصرين منفصلين، فإن المسئولية الاجتماعية تقود وسائل الإعلام الاجتماعي بالفعل.

إن فكرة العمل الاجتماعي هي الناتج الملموس لهذا الاعتقاد.

يقود العديد من أغلب قادة الأعمال الذين يتمتعون برؤية - الرأسماليين الذين يهتمون بالبيئة –شركاتهم ومؤسساتهم في هذا الطريق منتجين أفكار العمل الاجتماعي الخاصة بهم - حتى إذا لم يكونوا يعلمون أن الأفكار تسمى كذلك - وسيتبعهم المزيد، على الرغم من آراء أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين في بعض الأحيان.

> أنا أؤمن بشدة بأنه ليس فقط من الممكن الجمع بين تحقيق أرباح وتقديم أداء جيد ولكن هذا هو الضروري

أنا متفائل بشدة بشأن مستقبل العمل. فأنا أؤمن بشدة بأنه ليس فقط من الممكن الجمع بين تحقيق أرباح وتقديم أداء جيد ولكن هذا هو الضروري لضمان أن المسئولية الاجتماعية والعمل الأفضل هي الأمور السائدة.

ليس هذا فقط أمر جيد عظيم لمجال الأعمال ولكنه شيء جيد بالنسبة للعالم.

ملخص: أفكار العمل الاجتماعي ™ Summary: Social Business Ideas ™

- إن فكرة العمل الاجتماعي:
- توجد في قلب إستراتيجية العمل وليست بمعزل عنه؛
- تمثل دعوة للحشد للشركة بأكملها؛
- تضم جميع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها؛
- تعمل عند نقطة الالتقاء بين المسئولية الاجتماعية ووسائل الإعلام الاجتماعي؛
- تعتمد على الشفافية والصدق؛
- تجعل الشركة في موضع من شأنه تحقيق نمو أو مدخرات ربحية مستدامة طويلة الأجل،
- من شأنها تنظيم أهداف العمل بصورة جيدة وعمل ما هو مفيد.

7

المستقبل: تحقيق أرباح مرضية

The future: making a decent profit

أحيانا تكون مسئولية جيل من الأجيال أن يكون عظيمًا. يمكن أن تكونوا أنتم هذا الجيل العظيم.

نلسون مانديلا

أنا أؤمن أننا، كجيل من قادة الأعمال والممارسين، لدينا فرصة فريدة. فرصة لنبين للعالم أن المشروعات التجارية يمكنها أن تكون قوة للصالح؛ فرصة لتوضيح احتمالات أن تحدث المشروعات التجارية التي تتمتع بالمسئولية الاجتماعية تغييرًا - وليس فقط لأن هذا هو الشيء الصحيح الذي تقدمه، ولكن أيضًا لأن هذا سيؤدي بالفعل إلى أداء أفضل لشركاتنا.

إن هذا وقت رائع للعالم، ووقت رائع للمشروعات التجارية. إن الثورة ليست كلمة يتم التعامل معها باستخفاف. ولكي تحدث ثورة الآن اعتبر من وجهة نظري كل جزء فيها ذو مغزى كالثورة الصناعية. إنها ثورة تغير المجتمع. إنها تغير الحكومة والسياسة. إنها تتحدى الأنظمة القانونية في العالم. إنها تغير طريقة تفكير المستهلكين وسلوكهم. إنها تغير الأفراد وفهمهم لقدرتهم على دعم ما يعجبون به واعتراضهم على ما يعتقدون أنه خطأ.

ويتمثل أساس هذه الثورة في التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الاجتماعي - بدءًا من الربيع العربي عام 2011م إلى ويكيليكس؛ من انتخاب الرئيس أوباما إلى الأمور القضائية في المملكة المتحدة إلى الطريقة التي عرف بها العالم مقتل أسامة بن لادن - حيث تخلق هذه الوسائل عالمًا من الشفافية الحقيقية، كما تمكن الأفراد العادين من التعبير عن الطرق التي يريدون بها تغيير العالم.

خلال مائة عام سيعرف الأطفال الثورة الرقمية والاجتماعية بالطريقة نفسها التي عرفنا بها الثورة الصناعية

خلال مائة عام - إذا كان الأطفال لا يزالون يذهبون إلى المدارس - سيعرف الأطفال الثورة الرقمية والاجتماعية بالطريقة نفسها التي عرفنا بها الثورة الصناعة.

إذا كانت هذه الثورة تحدث تغييراً في العالم، إذًا فإنها تغير أيضًا عالم الأعمال. فالأشياء غالبًا تتحول فجأة وبصورة كبيرة تحت مرأى منا، في الغالب دون أن ندرك ذلك، وبسرعة كبيرة يصبح شيء ما أمرًا عاديًا لم يكن كذلك في وقت من الأوقات. وهذا بالضبط ما يحدث الآن.

بالنسبة لهؤلاء الذين يعتقدون أن الأعمال بأمان وسلام ولا تحتاج إلى تغيير، ولن يتم دفعها نحو التغيير، فكروا في هذه الجملة التي قالها دبليو سي هوبر بمعهد السرطان القومي عام 1954، قال: "إذا كان التدخين الزائد عن الحد يلعب بالفعل دورًا في الإصابة بسرطان الرئة، إلا أنه يبدو سببًا بسيطًا. " كانت قبل ذلك بقليل شركة كاميل Camel تعرض إعلانات معلنة بفخر أن عددًا أكبر من الأطباء كانوا يدخنون سجائر Camel أكثر من أي نوع آخر من السجائر.

من السهل أن تعتقد أن التعليق السابق من القرن الماضي وقُدِّم بصورة سخيفة - ولكن لم يكن الأفراد ليعتقدوا من عقد مضى أنه قد يتم منع التدخين من الحانات والمطاعم في معظم المدن الكبرى في أنحاء العالم - هذا عرض ليس فقط ليعبر عن سرعة التغيير ولكن أيضًا للتعبير عن سلطة التشريع. لهذا، بالمناسبة، أعتقد شخصيًا أن التشريع وليس فقط مجهودات المشروعات التجارية والأفراد ضرورية لمعالجة قضية المناخ - ولكن هذا موضوع مناظرة أخرى.

الآن بوضوح فأنا لا أفترض للحظة أن جميع الأعمال لا تتمتع بالمسئولية الاجتماعية كصناعة التبغ. ولكن ما أفترضه هو أن الأعراف المقبولة من الممكن أن

تتغير بصورة ملحوظة بسرعة وأنه بعد الأزمة الاقتصادية والمالية، في عالم يقوده المستهلك الاجتماعي وبعض القادة الملهمين، فإن مجال الأعمال سيتغير بصورة هائلة وبسرعة.

الأفراد يثورون The people are revolting

كما تناولنا في الفصول السابقة، فإن أكبر قوة دافعة ليست فقط وراء أغلبية التغيير الذي نراه اليوم، ولكن أيضًا وراء التغيير الذي سنراه في المستقبل هي المستهلك الاجتماعي الجديد بمجموعتيه الرئيستين وهما: العملاء الذين يساعدون الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها – وهم العملاء الفعّالين والمؤثرين - وعملاء الألفية - وهم شباب العصر الرقمي.

كان الموزعون المستهلكون الذين يساعدون الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها دائمًا مهتمين بإحداث تغيير، ولكن وسائل الإعلام الاجتماعي منحتهم القوة لإحداث تغيير والتأثير على عدد من الأفراد أكبر مما كان في عصر الوسائل القياسية. وشباب اليوم، عملاء الألفية هم بالفعل جيل فريد. فقد جعلتهم الثورة الرقمية جيلاً مختلفًا تمامًا عن أي جيل سابق. وبسبب التكنولوجيا، فهم أفضل أجيال الشباب إطلاعًا شهدهم العالم. ومن خلال وسائل الإعلام الاجتماعي، فإن لديهم قدرة هائلة في التأثير وإحداث تغيير. هم مختلفون أيضًا من حيث إنهم يعتقدون أن مهمة جيلهم هي تغيير العالم. في الدراسة العالمية التي أجريت عام 2010م عن عملاء الألفية المذكورة في الفصل الأول، اعتقدت نسبة كبيرة منهم تصل إلى 84% في ذلك وفي الصين، التي يمكن أن يقال عنها، أهم دولة بالنسبة لمستقبل العالم، ارتفعت النسبة بالفعل إلى 90%.

بعد الأزمة الاقتصادية والمالية، نحن نرى توجهات جديدة. يعيد الأفراد تعريف القيمة، ويبحثون عنها أكثر فهم يشترون منتجات أرخص، ويبادلون المنتجات أو يؤجلون الشراء. ولكن هذه تعد، في رأيي، توجهات قصيرة الأجل.

إن التوجهات الأكبر لا يقودها الكساد ولكن احتياجات ورغبات العملاء الذين يساعدون الشركات في تصميم المنتجات وإنتاجها وخاصة جيل الألفية الجديد.

إذن، كيف سيغير جيل الألفية مستقبل العالم ويشكله؟

إن الأمر الرئيس الذي لاحظته، من كل من الأبحاث العالمية التي أجريناها ومن خلال عملي مع برنامج"عالم واحد صغير"، هو مدى نضج وتفكير هذا الجيل بحذر. إنهم ليسوا المثاليين المتمردين من أجيال سابقة، بل هم أكثر الأجيال التي تتمتع بالمسئولية الاجتماعية على الإطلاق. إنه صوتهم الذي يسرع الحركة العالمية نحو مستقبل يتمتع بالمسئولية الاجتماعية بصورة أكبر.

تتمثل أحد الأسئلة في كيف سيتطور هذا الجيل؟

هناك البعض الذي يقول أن إحساسهم بالمسئولية الاجتماعية ينبع من تفاؤل الشباب، وأنه كلما استقروا في وظائفهم وعلاقاتهم وعائلاتهم "وكسب عيشهم" سيغيرون ويصبحون أكثر تقبلاً لعدم النجاح والأحداث السيئة. لا أتفق مع ذلك. أعتقد أن سبب شعورهم بالمسئولية الاجتماعية هو أن الثورة الرقمية جعلتهم أكثر وعيًا بخطورة القضايا التي تواجه العالم اليوم والحاجة إلى التصرف حيالها. فهم قلقون بصورة أكبر كثيرًا من شعورهم بالتفاؤل. فهم على دراية بالخطورة النظامية العالمية التي تتعلق بقضايا مثل تغير المناخ وتهديد النظام المالي العالمي. وبسبب طريقة اتصالهم، فهم يعلمون أن نظراءهم حول العالم يشاركونهم المخاوف نفسها وهذا بالتالي يزيد من مخاوفهم. في الدراسة العالمية نفسها التي أجريت عام 2010م في الصين والهند والولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وفرنسا، آمن 74% من الشباب أن العالم سيصبح أكثر خطورة، وآمن 79% منهم أنه سيصبح أكثر تلوثًا خلال عشرين عامًا.

إننا نرى دليل هذا الشعور بالمسئولية الاجتماعية الذي يشعر به عملاء الألفية مع أصحاب أعمال مثل آدم برون من Pencils of Promise الذين يستخدمون أموالهم بالفعل ويرفضون وظائف تحقق عائدًا ماليًا أكبر مقابل وظائف تحقق عائدًا شعوريًا

أكبر. أعتقد أنهم سيحتفظون بشعور مشترك بالهوية والهدف، من منطلق أنهم جيل مهمته إحداث تغيير في العالم - مثل أولئك الذين جاءوا في الستينيات أو أثناء الحرب العالمية الثانية.

هؤلاء الشباب يدفعون البعض ويلهمون أسلافهم للتحرك، وسيأتي بعدهم الكثير.

كما قال كوفي عنان عندما كان يلقي كلمة أمام الوفود في برنامج"عالم واحد صغير" عام 2010م: "مما رأيته ومما سمعته في هذه الحجرة أعلم أن جيلكم سيقوم بعمل أفضل من جيلي."

الأداء في السابق ليس ضمانًا لنجاح في المستقبل

Past performance is no guarantee of future success

نعم، فإن هناك عدد من الأسئلة لدى قادة الأعمال. هل سيكافئني العملاء والمستهلكون بالفعل في المقابل؟ هل سيكافئني مجلس الإدارة بشركتي؟ هل سيكافئني المساهمون في شركتي؟

أنا أؤمن بصورة أساسية بأنهم سيكافئونني. إن خطر كون الشركة إحدى الشركات التي عوقبت في عصر الخسارة أعظم بكثير من التحدي للتغيير لتصبح مشروعًا تجاريًا أفضل. "الأداء السابق ليس ضمانًا لنجاح في المستقبل" هو بيان تبرئة ذمة كتب عبر كل وسيلة تواصل من صناعة الخدمات المالية على مدار العقد الماضي وهذا ليس أكثر صحة، في أي مكان، بالنسبة لمستقبل عالم الأعمال.

يحدث بالفعل تقدم كبير وحقيقي.

لقد أدرك جيل من القادة الذين يتمتعون بالرؤية الحاجة إلى تغيير وفرص التغيير. والأفراد الذين أود أن أطلق عليهم "الرأسماليين الذين يهتمون بالبيئة" يقودون هذه الثورة.

الرأسماليون الذين يهتمون بالبيئة The green-blooded capitalists

إن الفوائد التي تعود على الأعمال من إتباع هذا الاتجاه ليست فوائد بسيطة خاصة بالسمعة أو الصورة. إنها إجراءات قاسية للنمو وتحسين هامشي. فأينما تنظر، فهي مسألة سهلة جدًا.

بول بولمان، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر

يمكنك أن تتبنى الطرف الأمامي أو الخلفي من هذا التوجه - من مشروع تجاري يعمل بنشاط في هذه القضايا المصيرية. ولكني أود أن أقول أن المخاطر أكبر بكثير إذا تمسكت بالطرف الخلفي.

جون ريبلوجل، الرئيس التنفيذي لشركة الجيل السابع
والرئيس التنفيذي لشركة بيرتس بيز

إن رجال الأعمال الذين يركزون على الأرباح سينتهي بهم الحال في خندق. بالنسبة لي، الربح هو ما يحدث إذا أديت كل شيء آخر بالصورة الصحيحة.

إيفون تشوينارد، مؤسس شركة باتاجونيا

إن قوة التحول ليست في أيدي أشخاص آخرين ولكنها في أيدينا.

جيفري سوارتز، الرئيس التنفيذي لشركة تيمبرلاند

إن أي مشروع تجاري أخلاقي يمكن أن يكون عملاً مربحًا، وقد أثبتنا ذلك هنا بصورة قاطعة.

السيد ستيوارت روز، الرئيس السابق والرئيس التنفيذي
لشركة ماركس آند سبنسر

لا أؤمن أن زيادة الأرباح إلى أقصى حد بالنسبة للمستثمرين هي التبرير الوحيد لجميع أعمال الشركات. فالمستثمرون ليسوا هم وحدهم المهمين. فيمكن أن توجد الشركات لأغراض غير مجرد زيادة الأرباح إلى أقصى حد.

جون ماكي، الرئيس التنفيذي لشركة هول فودز

يريد الأفراد اليوم العمل لدى شركة لها هدف. والأمر لا يتعلق بمجرد وظيفة. الأمر لا يتعلق فقط بأجر عمل. فأنا أريد أن أعرف أنه بذهابي إلى العمل وتمضية ساعات فيه، فإن هناك بالفعل شيء هام في هذا المكان... أعتقد أننا نغيّر العالم من خلال إحداث تأثير إيجابي، مجتمع وراء مجتمع، ومدينة وراء مدينة، ومنتج وراء منتج.

مايك ديوك، الرئيس التنفيذي لشركة وولمارت

إن الأداء مع وجود هدف لا يعني الاقتطاع من الأرباح. ولكن يعني أننا نجمع بين ما هو مفيد للعمل وما هو مفيد للعالم.

إندرا نويي، الرئيس التنفيذي لشركة بيبسي

إن مبادرة تخيل حلول مبتكرة لتحديات البيئة لا تهدف أبدًا إلى تحسين العلامة التجارية ولكنها تتعلق بمعنى العمل الجيد. إنها ليست خدعة إعلانية أو حيلة تسويقية ولكن شركة جنرال إليكتريك تريد أن تقوم بهذا العمل لأنه أمر صحيح ولكننا نخطط أيضًا لتحقيق أرباح أثناء أداء هذا العمل.

جيفري إيميلت، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إليكتريك

في هذا المجتمع المتغير باستمرار، تبنى أكثر العلامات التجارية تأثيرًا وتحملاً من القلب. فهي علامات تجارية حقيقية وقابلة للاستمرار. إن الشركات التي تعيش عمرًا طويلاً هي الشركات التي تتمتع بالمصداقية.

هوارد شولتز، الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس

أريد أن أعمل لدى شركة تسهم في المجتمع وتكون جزءًا منه. لا أريد شيئًا أستثمر فيه فقط. أريد شيئًا أؤمن به.

أنيتا روديك، مؤسس شركة بودي شوب

نعم، هم يريدون أداء ما هو جيد، ولكنهم يريدون أيضًا أن يؤدوه بصورة سليمة.

لديهم اعتقاد مشترك، وهو أن تكون مشروعًا تجاريًا ناجحًا، وأن تكون مشروعًا تجاريًا يتمتع بالمسئولية ليس شيئين منفصلين.

أحد الأمور المثيرة والمشجعة هو أن هؤلاء القادة يديرون بالفعل شركات كبيرة. لذا فبينما كانت النوايا الطيبة في الماضي أمرًا خاصًا بالمنظمات غير الحكومية والمشروعات التجارية الصغيرة المتخصصة، فاليوم بعض أكبر الشركات في العالم هي القائدة. وبوضوح، كلما كنت كبيرًا، كلما أمكنك أن تحدث تأثيرًا إيجابيًا.

كما ذكرت في الفصل الأول، لا يمكنك مشاركة خسارة، ولكن كلما تحسن أداؤك، كلما أمكنك أداء ما هو جيد. بمعرفة الميزان الكامل لبعض الشركات العالمية، وكيف يتم إدارتها بصورة جيدة، فإن احتمالية أن يكون لها تأثير إيجابي كبير جدًا.

كما يبين هؤلاء القادة الطريق، ويحصلون على الدعم من شخصيات أمثال وارين بافيت، وبيل جيتس، من خلال أعمالهم الخيرية العامة أو أصحاب الأعمال الاجتماعيين الجدد من خلال نماذج أعمالهم التي تعتمد على المصارحة والشفافية - سيتبع باقي عالم الأعمال هذا الطريق.

> أنت أيضًا يمكنك انتهاز الفرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز في السلوك - ولكن إذا سبقت الآخرين إلى ذلك

أنت أيضًا يمكنك انتهاز الفرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز في السلوك– ولكن إذا سبقت الآخرين إلى ذلك. توصل إلى فكرة العمل الاجتماعي ™ الخاصة بك قبل أن يتوصل آخرون إلى أفكارهم!

لن تقدم المشروعات التجارية التي تتمتع بالمسئولية الاجتماعية أداءً جيدًا فقط لأن المستهلكين سيكافئونها أو لأنهم سيصبحون مؤيدين فعليين لعلامتهم التجارية ومشروعاتهم التجارية ولكنها ستقدم أداءً جيدًا أيضًا لأن أفضل المواهب ستريد العمل لديها.

إن فكرة "الحالة الوظيفية" ستزداد أهميتها في المستقبل حيث إن جيلاً جديدًا من

العاملين يطبقون قيمهم في مكان العمل. سيقل الولاء إلى الشركات درجة درجة بسبب الحوافز المالية وتزداد المكافئات درجة درجة بفضل القيم المشتركة والفخر بالمساعدة الاجتماعية التي تقدمها أي مؤسسة. كنت أتحدث مؤخرًا مع أستاذ من جامعة هارفرد الذي قال أن معظم أكثر طلابه ذكاءً لم يعد لديهم الرغبة في دخول المجال البنكي أو القانوني، ولكنهم أرادوا الالتحاق بمؤسسات مثل Teach For America لأن العمل لدى مؤسسة تقدم فائدة أصبح أمَامهمًا بالنسبة لهم كأهمية كسب المال. في الحقيقة، فإن 70% من جيل عملاء الألفية يعادل بين عمل ناجح وتقديم شيء ذي هدف بالنسبة لهم. وكان هذا أيضًا عنصر التصنيف رقم واحد أعلى من "أجر أعلى" في مسح أجري بعنوان مستقبل وظائف جيل الألفية أجرته شركة هاريس إنتراكتيف.

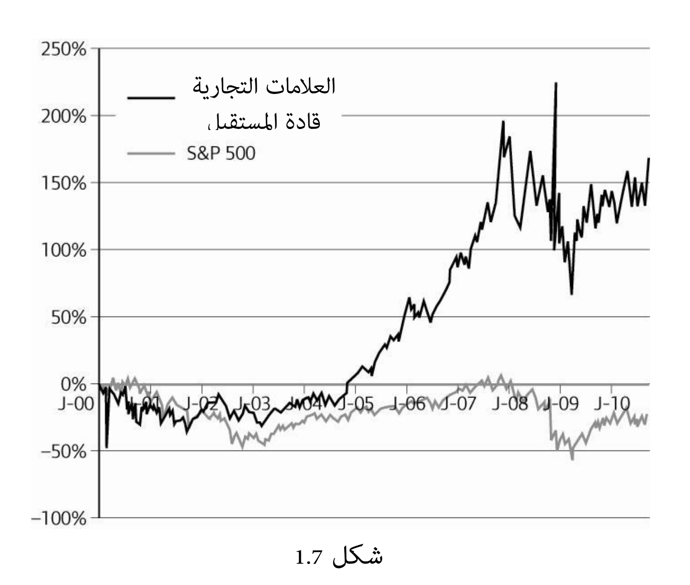
العائق الأكبـر The biggest barrier

إن عنصرًا حاسمًا في طريق تحقيق مستقبل يتمتع بمسئولية اجتماعية بصورة أكبر سيكون تحرك مجتمعات الاستثمار والمساهمين وتطورها. إن الأمل الذي يبعث على التفاؤل الذي يتعلمه عالم المالية من دروس الأزمة المالية والاقتصادية يختفي تدريجًا. إن المجتمع المالي توقف، متمسكًا بنموذج قديم ركز على أرباح الربع الأخير من السنة أكثر من القدرة على الاستمرار والمسئولية الاجتماعية.

يبدو أن القلق الأساسي لدى المجتمع المالي هو حجم الأرباح أكثر مما إذا كانت هذه الأرباح قادرة على الاستمرار أم لا - مدى الارتياح عن مكافئات العام الحالي أكثر من مدى الارتياح تجاه الإسهام في تحقيق عالم أفضل. قال رئيس، أحد أكثر أصحاب الأعمال نجاحًا في فرنسا فينسيت بولوريه، قال عن المكافئات التي تدفع لأجزاء محددة في القطاع البنكي: "إذا كنت تقود عربة لوري محملة بذهب في وسط إحدى المدن، فأنت للأسف تجذب بعض الأشخاص الخاطئين."

بالنـسبة لـلآن، فـإن الأداء ربـع الـسنوي لا يـزال هـو المعيـار الـسائد لحركـة سـعر

السهم، ووجود مشروع تجاري قادر على الاستمرار ويتمتع بالمسئولية الاجتماعية لا يحدث التأثير الإيجابي في اثني عشر أسبوعاً بالطريقة نفسها التي يحدثها إعلان عن اندماج شركات أو الاستحواذ على شركات. ولكن لا ينبغي، وهو بالفعل كذلك بصورة متزايدة، أن يعني هذا أن أكثر المشروعات التجارية التي تتمتع بالمسئولية لا تمتلك أداءً أفضل لسعر الأسهم.



شكل 1.7

أوضحت دراسة أجريت كجزء من تقرير مجموعة هافاس ميديا بعنوان مستقبل العلامات التجارية القادر على الاستمرار أنه في مدة تزيد عن عشرة سنوات، فإن تلك الشركات التي أعتقد أنها أكثر الشركات قدرة على الاستمرار تخطت بالفعل مؤشر S&P 500. (شكل 1.7)

بلا شك فإن غياب المسئولية الاجتماعية له تأثير سلبي- كل ما عليك هو تتبع سعر سهم شركة BP بعد حادثة تسرب بقعة الزيت كدليل. أعتقد أن مجال الأعمال قد

وصل إلى نقطة تحول هنا، فالمستهلكون يريدونها وقادة الأعمال يبدأون في الانطلاق نحوها كما أن الحكومات تشجعها.

على الرغم من أن القدرة على البرهنة على وجود عائدات فورية نتيجة السلوك الذي يتمتع بالمسئولية الاجتماعية - كالكم المحدد الذي تجاوز 200 مليون دولار الذي حققته شركة وولمارتWalmart من خلال جعل أسطولها صديقًا للبيئة بصورة أكبر - من شأنه أن يساعد على بناء الحالة المالية للقيام بالعمل الصحيح، فإن المشروعات التجارية ستتعلم بصورة متزايدة بأنه إذا لم نكن مواطنين عالميين صالحين بصورة سليمة، فسينبذهم الأفراد، سيتعرضون للخطر، وسيفقد مستثمروهم المال.

أؤمن أننا سنشهد تقدمًا كبيرًا في تقييمات ومقاييس قياس المشروعات التجارية التي تتمتع بالمسئولية والقدرة على الاستمرار، فلا نعود أبدًا إلى الموقف السخيف التي جاءت فيه شركة BP في مقدمة جميع هذه المقاييس.

وبخصوص هذا الموضوع، كشفت شركة بوماPuma النقاب عن تقرير يضيف، للمرة الأولى، قيمة مالية إلى تأثيرها البيئي والاجتماعي والاقتصادي. تقول بوما: إن الربح والخسارة البيئية أو تقرير EP&L يضع "معياراً جديداً للتقرير البيئي للشركات". من خلال استخدام نظام يتم حساب قيمة مالية لتأثيره، تقول بوما: إن دلالات قرارات مشروعه التجاري ستكون أوضح. ويمكن أيضًا أن يستخدم النظام كوسيلة لربط القيام بعمل بطريقة صحيحة بفوائد تجارية.

يذكر التقرير نفسه أن مادة ثاني أكسد الكربون قيمت بـ 66 يورو للطن والمياه بقيمة 0.81 يورو للمتر مربع. بالنسبة للتأثير الإجمالي للشركة لعام 2010م، تم حساب ذلك بقيمة 4.94 مليون يورو مع إسهام غازات الصوبات الزراعية بقيمة 74 مليون يورو أو 49.8% ومياه بقيمة 47.4مليون يويو أو 50.2%. يقول رئيس بوما والرئيس التنفيذي جوشين زيتز ومسئول الاستدامة في شركة بوما الأم: "بيان EP&L هو حدث هام خلال مهمة بوما لتصبح أكثر شركات نظام الحياة الرياضية مرغوباً بها وقادرة على

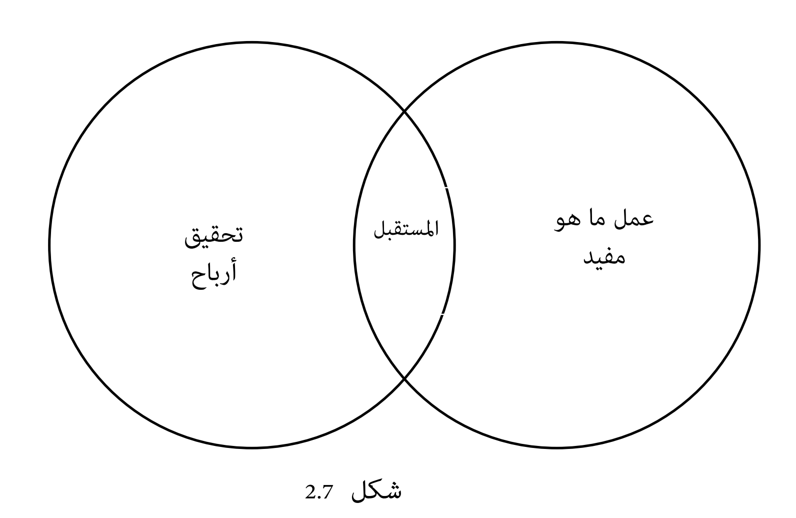
الاستمرار في العالم، إنه أداة ضرورية، ويحول مدى قدرة الشركات وما يتعين عليها تفسيره، كما يدمج التكاليف الفعلية لاعتمادها على الأنظمة البيئية مع نماذج مشروعات تجارية. "

غيرت شركات مثل يونيليفر Unilever وموتورولا Motorola وديل Dell وجنرال إليكتريك GE أو طورت دوائر تقريرها أو تنبؤاتها لمحاولة جعل المحللين السياسيين يتخلصون من إدمانهم لتحليل النتائج ربع السنوية.

أؤمن أننا سنرى بصورة متزايدة دليلاً حقيقيًا على أن تقديم ما هو جيد والأداء الجيد هما أمران مرتبطان بصورة أساسية وأن أفضل أسواق الأوراق المالية أداءً ستأتي بمرور الوقت من أكثر الشركات تمتعًا بالمسئولية. سنرى تحديثًا لسلوك مجلس الإدارة والمساهمين. وعلى الرغم من أن البعض يؤمن أنه لكي نشهد إقامة تبادل مالي جديد مخصصًا بصورة كلية لمشروع تجاري يتمتع بالمسئولية الاجتماعية - هل يكون "سوق الأوراق المالية الجديد في نيويورك NYSE" أم "المعهد القومي لتوعية المستهلك NICE"؟، فأنا أؤمن في الواقع أننا لن نحتاج إلى ذلك حيث إن المسئولية الاجتماعية في مجال الأعمال ستصبح اتجاها سائدًا في كل مشروع تجاري.

سنرى إعادة تعريف للاستثمار الاجتماعي لضم مفهوم تحقيق المشروعات التجارية الاجتماعية للأرباح وتبنيها.

وبالنسبة لي فهذه هي النقطة الرئيسة: إذا أردنا التحرك نحو عمل يتمتع بالمسئولية الاجتماعية لأن هذا يكون هو الاتجاه السائد والقادر على الاستمرار، فإننا نحتاج إلى أن نبين أن تقديم ما هو جيد وتحقيق مزيد من الأرباح ليسا أمرين منفصلين وأنه، بالفعل عند تقديم ما هو جيد فإنك تحقق أرباحاً.



شكل 2.7

إن تقديم ما هو جيد وعدم تحقيق أرباح لم يعد نموذجًا قابلاً للاستمرار أكثر من تحقيق أرباح دون الاهتمام بالتأثير على العالم من حولك. في رأيي، يجب أن تحقق المشروعات التجارية أرباحًا - وإلا فلن يؤسسها الأفراد - ولكن يمكنها تحقيق أرباح بالطريقة السليمة (شكل 2.7).

سنرى بصورة متزايدة المشروعات التجارية تعود إلى أصولها وتقدم ما هو جيد للمجتمع حولها.

قد نرى أيضًا قائدًا في مجال الأعمال يفوز بجائزة نوبل - في الواقع، ينبغي أن تنشئ نوبل جائزة لتكريم قادة الأعمال الذين يحدثون تغييرًا إيجابيًا عظيمًا في العالم.

سوف يكافئ المستهلكون المشروعات التجارية والعلامات التجارية التي لها هدف أكثر من هدف تحقيق أرباح، التي تتعاون معهم، وليست التي تحاول السيطرة عليهم؛ التي تستمع إليهم وليست التي تتحدث إليهم؛ التي تجعل اهتمامها الأساسي أن يكون لها وجودٌ حقيقيٌ أفضل وليس صورة أفضل؛ التي تضع المسئولية الاجتماعية في قلب إستراتيجية الأعمال وليس بمعزل عنها. ستكون كل من الشفافية والصدق والسرعة

قواعد اللعبة ليس فقط بالنسبة لعالم الإعلام الاجتماعي، ولكن أيضًا بالنسبة للعمل الاجتماعي. سيصبح مجال الأعمال مفتوحًا. وسيصبح مجال الأعمال مجالاً "مفيدًا".

وسيكون هناك ثلاثة أنواع من قادة الأعمال: هؤلاء الذين يعملون وهؤلاء الذين يتابعون، وهؤلاء الذين يفيقون متأخرًا ويتساءلون عما حدث.

تتمثل اثنتان من كبرى القضايا والفرص التي تواجه المشروعات التجارية اليوم في كيفية التكيف مع الزيادة الهائلة في وسائل الإعلام الاجتماعي، وكيفية التمتع بصورة أكبر بالمسئولية الاجتماعية، وكما آمل أن أكون قد أوضحت، في رأيي أنهما ليسا موضوعين منفصلين ولكنهما في الواقع مرتبطان. في العقد القادم، فإن القادة والشركات الأكثر تمتعًا بالمسئولية الاجتماعية سيجنون فوائد عظيمة من قوة وسائل الإعلام الاجتماعي، حيث أصبح العاملون والمستهلكون مؤيدون مؤثرون لعلاماتهم التجارية ومشروعاتهم التجارية.

أنا أقدر وجود هؤلاء المتشككين في الحاجة إلى التغيير، الذين يفضلون نموذج الرأسمالية القديم. أوجه لهم رسالة بسيطة: إن نموذجكم تسبب تقريبًا في أزمة النظام الاقتصادي والمالي العالمي بأكمله. فهو نموذج غير قابل للاستمرار، فقد تحرك القطار بالفعل من المحطة والعالم يتحرك إلى الأمام بسرعة. والآن، حان الوقت لركوب القطار ولإعادة التقييم من خلال تبني التغيير، وبدء رحلة جديدة مثيرة. هناك شيء واحد أنا متأكد منه ألا وهو أنه سيكون لديكم مشروعًا تجاريًا أفضل نتيجة لذلك.

أؤمن أن مستقبل الأعمال أكثر إيجابية بكثير مما يريد المتشككون منا أن نؤمن به.

إن لدينا فرصة ذهبية ليس فقط لتحقيق أرباح، ولكن أيضًا لنصبح قوة لتحقيق الفائدة في العالم؛

لتحويل شركاتنا إلى شركات تتمتع في الوقت نفسه بالمسئولية الاجتماعية، وتتمتع بالنجاح التجاري؛

لتوضيح أن عمل الأمر الصحيح لا يعني التضحية بالأرباح فهو في الحقيقة الطريقة الوحيدة الواقعية لضمان عائد قابل للاستمرار في مجال الاستثمار.

> إن أكثر المشروعات التجارية تحقيقًا للأرباح وأكثرها نجاحًا وستكون بصورة متزايدة؛ هي تلك التي تبين القدرة على إضافة قيمة بطريقة تتمتع بالمسئولية الاجتماعية

في عصر وسائل الإعلام الاجتماعي، ستكون أكثر المشروعات التجارية تحقيقًا للأرباح وأكثرها نجاحًا بصورة متزايدة هي تلك التي تبين القدرة على إضافة قيمة بطريقة تتمتع بالمسئولية الاجتماعية. سيكون المحرك لمشروعات المستقبل التجارية الرائدة هو المصداقية والشفافية والسرعة. وأي شركة لا تستطيع الاندماج بتحدي وابتكار مع هذه المحركات ستتأخر.

تخيل عالمًا يتقدم فيه أكثر الأفراد نجاحًا وثراءً في العالم لأنهم ساعدوا أغلب الأفراد أو قدموا أكثر شيء مفيد؛ عالمًا كانت فيه أكثر الشركات تحقيقًا للأرباح في العالم هي تلك الشركات التي أحدثت أكثر تأثير إيجابي على الكوكب: عالمًا كلما رددت فيه الجميل، كلما حققت نجاحًا.

فلن يكون هذا مكانًا عظيمًا للحياة فحسب، ولكنه بالفعل العالم الذي أؤمن أنه بإمكاننا إقامته.

"يوضح لنا David Jones في هذا الكتاب الهام، أن قصص النجاح التي سنسمعها في المستقبل ستكون عن أصحاب الأعمال الذين يُقدرون القيم الاجتماعية والاقتصادية التي بإمكانهم خلقها. وأيضاً من يدرك الفارق بأننا جميعاً يمكننا أن نصنع القرار."

رئيس الوزراء البريطاني، المحترم ديفيد كاميرون

"في عالم تربط أشلاءه التكنولوجيا يتحول فيه الانفتاح والسرعة في التواصل إلى جوهر النشاط التجاري. مجهود المؤلف في هذا الكتاب سوف يحفزك ويلهمك كي تقوم بدور متكامل في فلك هذا التغيير.

شيرل ساندبيرج، الرئيس التنفيذي للعمليات، موقع فيسبوك

لا تكتظ صفحات هذا الكتاب بموضوعات عن منصات التواصل الاجتماعي، والانتشار المتواصل لتأثيرات موقع فيسبوك وتويتر. هناك العديد من تلك المنصات.

ولا تحوى صفحات هذا الكتاب موضوعات عن المسئولية الاجتماعية للشركات أو مستوى تقدم نشاط الشركات. فهناك العديد من تلك الأمثلة أيضا.

بالرغم من أن هذا أول كتاب يتطرق لهذا الأمر بعيداً عن موضوعين منفصلين إلا أنه مترابط جوهرياً، وأن القادة والشركات الأكثر نجاحا في المستقبل سوف يكونان أكثر مسئولية اجتماعية.

تجبر منصات التواصل الاجتماعي الأنشطة التجارية والسياسيين والقادة على تحمل أكبر قدر من المسئولية الاجتماعية. ولسوف يحظى من هو مسئول اجتماعياً بالتقدير، وسيتنحى جانباً من هو غير مسئول اجتماعياً.



تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة
صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب
للترجمة والحقوق





8 أ شارع أحمد فخرى - مدينة نصر - القاهرة - جمهورية مصر العربية
ص.ب 7548 – رمز بريدي 11762 - الحي الثامن - مدينة نصر
تليفون : 22739110(202+) - فاكس :22759945(202+)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web : www.arabgroup.net.eg

عن الكاتب



كرم المنتدى الاقتصادي العالمي David jones باعتباره قائد عالمي شاب. تميز ديفيد جونز ببصيرة متميزة بمجال الصناعة و تقديم المشورة للشركات كما وضع بصمته المتميزة في إحداث التغييرات الاجتماعي. جونز هو اصغر رئيس تنفيذي على مستوى العالم في تاريخ مجال الإعلان، علاوة على أنه تصدر عناوين كل من صحيفتي هافاس واليورو آر إس سي جي في جميع أنحاء العالم. وكان القوة الدافعة وراء حملة TCK TCK TCK دعماً للأمين العام كوفي عنان من أجل العدالة المناخية، و هي واحدة من أنجح الحملات في التاريخ. كان Jones أيضاً مؤسس مشارك لمنظمة عالم واحد للشباب، وهى منظمة لا تسعى للربح تعمل على التصويت للقادة الشباب القادمين في المستقبل في أنحاء العالم. عمل David مع ديفيد كاميرون وحزب المحافظين في المملكة المتحدة منذ عام ٢٠٠٧، و حتى انتخاب كاميرون رئيساً للوزراء في عام ٢٠١٠